

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Vliv podnikové kultury na identifikaci pracovníků s organizací
Influence of Organizational Culture on Employees' Identification with the Organization

Student: Bc. Barbora Šírká

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Barbora Šírká**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Vliv podnikové kultury na identifikaci pracovníků s organizací**
Influence of Organizational Culture on Employees' Identification with the Organization
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretické poznatky o vlivu organizační kultury na identifikaci pracovníků s organizací
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Sběr dat, analýza a jejich vyhodnocení
 5. Náměty a návrhy na opatření
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

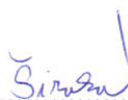
Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci na téma Vliv podnikové kultury na identifikaci pracovníků s organizací včetně přílohy číslo 2 a 5 vypracovala samostatně. Přílohy číslo 1, 3 a 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Veškeré literární prameny a informace, které jsem využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Ostravě dne...22.4.2016.....


.....
Bc. Barbora Šírká

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc., za odborné rady a připomínky, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále také děkuji společnosti netdevelo s.r.o, že jsem zde mohla realizovat svůj průzkum.

Obsah

1	ÚVOD.....	5
2	TEORETICKÉ POZNATKY O VLIVU PODNIKOVÉ KULTURY NA IDENTIFIKACI PRACOVNÍKŮ S ORGANIZACÍ	7
2.1	Vymezení pojmu podniková kultura.....	7
2.1.1	Charakteristika podnikové kultury.....	8
2.2	Základní prvky kultury.....	9
2.2.1	Hodnoty jako podstata podnikové kultury.....	11
2.3	Klasifikace kultury podniku.....	13
2.4	Funkce kultury	15
2.5	Silná organizační kultura a její význam.....	17
2.5.1	Negativa silné podnikové kultury	19
2.6	Struktura podnikové kultury	19
2.7	Interní komunikace jako odraz podnikové kultury	21
2.8	Podniková kultura a jedinec	22
2.8.1	Identifikace pracovníků s organizací	23
2.8.2	Integrace pracovníků s podnikovou kulturou.....	25
2.8.3	Vztah jedince k podnikové kultuře	26
2.9	Metodologické přístupy ke zkoumání podnikové kultury	26
2.9.1	Kvalitativní výzkum.....	26
2.9.2	Kvantitativní výzkum.....	28
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	32
3.1	Základní informace o společnosti	32
3.2	Cíle společnosti.....	32
3.3	Zaměstnanci a organizační struktura společnost.....	33
3.4	Adaptační proces.....	34
4	SBĚR DAT, ANALÝZA A JEJICH VYHODNOCENÍ	35
4.1	Metody práce.....	35
4.1.1	Polostrukturovaný rozhovor.....	35
4.1.2	Pozorování	36
4.2	Identifikace současné podnikové kultury a analýza jejích složek.....	37
4.3	Shrnutí výsledků z pozorování a rozhovoru a SWOT analýza	43
4.4	Dotazníkový průzkum.....	44

4.5	Výsledky dotazníkového průzkumu.....	48
4.5.1	Informovanost pracovníků o dění ve společnosti	48
4.5.2	Úroveň komunikace	50
4.5.3	Vztahy na pracovišti a týmová spolupráce	51
4.5.4	Vztah k podniku (identifikace s podnikem).....	52
4.6	Shrnutí výsledků z dotazníkového průzkumu	54
5	NÁMĚTY A NÁVRHY NA OPATŘENÍ	54
6	ZÁVĚR.....	59
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	63
	SEZNAM ZKRATEK.....	64

1 ÚVOD

Každý podnik má svou kulturu, která mu dává identitu a vytváří mu jedinečnou tvář, jenž je odrazem toho, co se v podniku odehrává, jaké jsou tam vzájemné vztahy, a také toho, jak se jeho členové chovají a jak vnímají prostředí, kde pracují.

Podniková kultura ovlivňuje všechny aktivity v podniku, výrazně ovlivňuje vztahy ke spolupracovníkům, komunikaci v rámci podniku i mimo něj, nebo také vztahy a chování k zákazníkům.

Úkolem podnikové kultury je vytvořit pro zaměstnance takové prostředí, které umožní nasměřovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných podnikových cílů a spokojenosti zákazníků dané organizace.

Podniková kultura má tedy na fungování organizací nesporný vliv. Kultura, která je formovaná cílevědomě a optimálně, může být cestou k identifikaci pracovníků jak s cíli organizace, tak s organizací samotnou. Takto vhodně nastavená kultura může také vést k vyšší motivaci pracovníků a v neposlední řadě také ke zlepšení ekonomických ukazatelů podniku.

Je tedy zřejmé, že kvalitní a silná podniková kultura zvyšuje nejen pracovní spokojenost pracovníků, ale posiluje také jejich loajalitu, ochotu k práci a ztotožnění s organizací. Posilování podnikové kultury by mělo být tedy prioritou každé organizace.

Jako téma své diplomové práce jsem si vybrala vliv podnikové kultury na identifikaci pracovníků s organizací.

Cílem práce, na základě provedeného průzkumu, je identifikovat současnou podnikovou kulturu v analyzované společnosti a zjistit, zda takto nastavená podniková kultura je vnímána jako silná a podporuje identifikaci zaměstnanců s organizací.

V případě zjištěných problémů z provedeného šetření budou doporučeny návrhy na zlepšení a rozvoj kultury v dané společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí, kterými jsou teoretická a praktická část. Teoretická část je složena z několika kapitol, a jejím cílem je získat nezbytné informace o dané problematice. Je zde vysvětlen pojem podniková kultura, dále charakterizované jednotlivé prvky podnikové kultury se zaměřením na hodnoty podniku. Tato část také obsahuje popis vrstev

podnikové kultury, uvedení funkcí kultury v podniku a stručnou charakteristiku vybraných typologií podnikové kultury. Podstatná část teorie je věnována identifikaci pracovníků s organizací.

Praktická část se zabývá aplikací poznatků a informací, získaných při zpracování teoretické části. Zkoumaná problematika je v této kapitole začleněna do konkrétních souvislostí s ohledem na vybranou společnost. Tato část také obsahuje charakteristiku dané společnosti, a prezentaci výsledků z provedeného průzkumu.

Jako metody průzkumu byly použity polostrukturovaný rozhovor a pozorování, které sloužily k identifikaci současné podnikové kultury, a dotazníkový průzkum uvnitř společnosti, který zjišťoval vliv podnikové kultury na identifikaci pracovníků s organizací.

2 TEORETICKÉ POZNATKY O VLIVU PODNIKOVÉ KULTURY NA IDENTIFIKACI PRACOVNÍKŮ S ORGANIZACÍ

2.1 Vymezení pojmu podniková kultura

Přesné vymezení podnikové je vnímáno jako velmi obtížné, což dokládá existence mnoha definic od různých autorů, kteří se problematikou podnikové kultury zabývají.

V literaturách se často setkáváme s pojmy podniková kultura, organizační kultura a firemní kultura. Tyto slova jsou synonyma, a pro účely této práce bude používán pojem podniková kultura.

Podniková kultura má relativně neměnný a předvídatelný vliv na chování svých členů, což v podstatě znamená, že lidské chování je možné do jisté míry předvídat. Kultura je relativně stálý fenomén, avšak existuje v ní určitý potenciál ke změně. Změna kultury se však projevuje až v delším časovém období (Schein, 2004).

„Podniková kultura se také definuje jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy“
(Lukášová, 2010, str. 18).

Podniková kultura zahrnuje způsob myšlení, řeči, celkovou vnitropodnikovou komunikaci a veškeré činy lidí ve firmě. Obvykle působí pod povrchem a významně ovlivňuje přístup pracovníků k pracovnímu výkonu, jejich chování vůči sobě navzájem i navenek firmy. Je klíčovým faktorem při zavádění změn ve firmě – na lidech a jejich způsobu myšlení záleží, zda se zamýšlená změna ujme (Šigut, 2004).

Podniková kultura je souborem hodnot, norem, vzorů jednání v celku, který určuje způsob a podoby chování zaměstnanců, jejich vztahy uvnitř sociálního systému organizace i vztahy navenek (Nový, Surynek, 2002).

Systém společných hodnot a přesvědčení členů podniku, který podstatně určuje, jak se v organizaci chovat. Stejně jako kmenová kultura měla svá pravidla a zákony, určující jak se budou členové kmene k sobě navzájem a k ostatním lidem chovat, tak i podniky mají kulturu, která ovládá chování jednotlivců (Robbins, Coulter, 2004).

V širším pojetí je podniková kultura velmi úzce provázána i s pojmy identita a image organizace. Identitu organizace označuje Nový (1993) jako cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétního podniku v tržním prostředí. Je tvořena vnitřní i vnější komunikací v organizaci, organizačním designem a typickým stylem jednání v organizaci.

Shrneme-li výše uvedené definice podnikové kultury, lze konstatovat, že i přes existenci velkého počtu definic a pojetí se autoři shodují, že podniková kultura v sobě zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení či postoje, které jsou uvnitř organizace sdíleny a projevují se v jednání členů organizace. Podnikovou kulturu lze také chápat jako převládající vzorec chování, nebo také způsob jakým se v organizaci žije a pracuje.

2.1.1 Charakteristika podnikové kultury

Pro podnikovou kulturu platí následující (Guinn a kol., 2014).:

- má iniciovat přirozenou potřebu a podmínky pro častý osobní kontakt,
- omezuje vytváření bariér mezi jednotlivými pracovišti a nežádoucích subkultur v rámci jednotlivých pracovišti či organizačních útvarů,
- stimuluje týmovou spolupráci,
- buduje klima vzájemné důvěry,
- stimuluje ochotou podřídit osobní zájmy a cíle společným zájmům a cílům.

Dědina a Odcházal (2007) uvádějí, že podniková kultura se projevuje dovnitř podniku i do jeho okolí těmito specifickými projevy:

- pocit sounáležitosti pracovníka s podnikem,
- stupeň jeho integrace s podnikem,
- vztah k zákazníkovi a respektování jeho potřeb,
- vnitropodnikové klima,
- postoj vedení podniku k iniciativě zaměstnanců,

- pořádek a čistota v podniku.

Podniková kultura firmy spočívá v hodnotách, přesvědčeních a vizích vyznávaných členy organizace.

Významnou součástí podnikové kultury je také nepřetržité vytváření podmínek, které jsou příznivé pro participaci zaměstnanců v podnikové komunitě a pro úspěšné působení firmy v jejím podnikatelském prostředí (Guinn a kol., 2014).

Dalším charakteristickým znakem podnikové kultury, což platí pro jakoukoli jinou kulturu, je tendence k tvorbě subkultur. Jsou to relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech kultury organizace a vyznačují se odlišnými sociálními normami nebo jinou hierarchií hodnotových preferencí (Šigut, 2004).

Armstrong (2010) upozorňuje na možnost záměny pojmu podniková kultura a pojmu podnikové klima. Rozdíl v těchto dvou pojmech spočívá v tom, že kultura podniku je spojena s hlubokou strukturou organizace, zakořeněnou v hodnotách, přesvědčeních a domněnkách členů organizace. Naproti tomu klima je spojeno s těmi aspekty prostředí, které pracovníci dané organizace vnímají. Podnikové klima je něco, co se obtížně definuje, ale jasně vnímá. Týká se atmosféry, morálky, pocitu sounáležitosti, partnerství a vědomí hodnoty podniku (Cejthamr, Dědina, 2010).

2.2 Základní prvky kultury

Jako prvky organizační kultury jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky organizační kultury.

Lukášová (2010) uvádí pět základních prvků podnikové kultury, a to základní předpoklady, hodnoty, normy chování, postoje a artefakty.

Základní předpoklady - jsou nejobtížněji uchopitelným prvkem organizační kultury. Jedná se vnitřní představy o okolním prostředí, které ovlivňují způsob vnímání, myšlení a chování členů organizace. Tyto představy jsou u členů organizace hluboce vžité a jsou považované za zcela

samozřejmé a nezpochybnitelné, velmi těžko u nich dochází ke změně, u jednotlivců fungují automaticky a nevědomky.

Hodnoty – vztahují se k tomu, co je považováno za důležité. Organizační hodnoty vyjadřují, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku, co si členové organizace myslí, že by se v organizaci či mimo ni mělo dělat, protože to považují za správné a důležité.

Podrobněji se hodnotami zabývá kapitola 2.2.1.

Normy chování – tento prvek má pro organizace zásadní význam, protože vyjadřuje chování, které je z pohledu organizace přijatelné nebo naopak nepřijatelné. Normy chování jsou nepsanými pravidly, zásadami chování v určitých situacích, které skupina, která je součástí organizace akceptuje. Dotýkají se například pracovní činnosti (způsob jednání se zákazníky, kvalita, apod.), komunikace ve skupině, ale i oděvu apod. Dodržování norem je ve skupině odměňováno, jejich nedodržování je na druhé straně trestáno (Lukášová, 2010).

Postoj - je definován jako dispozice k hodnocení. Postoj znamená schopnost zaujmout určitý vztah k osobám, věcem, dějům, apod.

Artefakty - projevy kultury navenek, a to jak projevy materiální, tak i nemateriální povahy.

- *Materiální povahy* – zde můžeme zařadit například architekturu budov a jejich vybavení, produkty, výroční zprávy, propagační brožury, atd.

Artefaktům materiální povahy je v dnešní době přikládán čím dál větší význam. Jsou to prvky viditelné navenek a pomáhají identifikovat nebo doplňovat image organizace.

- *Nemateriální povahy* – např. jazyk, historky a mýty, hrdinové, zvyky, rituály a ceremoniály.

Jazyk, užívaný v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti a neformálnosti vztahů apod. Je důležitý pro vzájemné porozumění, koordinaci a integraci uvnitř firmy. Pojmům totiž mohou lidé v organizaci přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumění a zvyšuje emocionální pohodu, nebo významy sdílet nemusejí, což může být zdrojem nedorozumění a konfliktů (Lukášová, Nový, 2004).

Zvyky, rituály a ceremoniály můžeme považovat za „*ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány*“ (Lukášová, 2010, str. 23). Jejich hlavní funkce je taková, že zajišťují předvídatelnost sociálního prostředí organizace a eliminují nejistotu členů organizace, a poskytují jim tak návod, jak se chovat v situacích, které mohou v podniku nastat. Mezi zvyky jsou řazeny například oslavy narozenin, vánoční nebo rozlučkové večírky.

Rituály jsou ve formálnější podobě a konají se v daném čase, specifickým způsobem a obsahují v sobě informaci o struktuře v organizaci. Patří sem různé společensky důležité a nezbytné činnosti a projevy, jako jsou formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy (Vysekalová, Mikeš, 2009).

Tureckiová (2004) dále rozděluje rituály na společensko-rozvojové, motivační a informační. Mezi informační rituál může například patřit způsob, jakým nově příchozí člen organizace získává informace o fungování v dané organizaci. Společensko-rozvojové rituály se zaměřují spíše na zábavu a komunikaci jak uvnitř organizace, tak i s jejím vnějším prostředím. Úkolem motivačních rituálů je zpravidla odměňování členů organizace a zvyšování jejich spokojenosti.

2.2.1 Hodnoty jako podstata podnikové kultury

Hodnoty vychází ze základních předpokladů a jsou uvědomitelné. Mohou být považovány za jádro organizace, za nejdůležitější nástroj k utváření organizační kultury. Nežádka se s nimi setkáváme například v etickém kodexu organizace. Čím více jsou hodnoty zakotvené, tím větší je vliv na chování členů organizace. Jsou-li podporované navíc ještě managementem organizace, mohou mít velký vliv na chování zaměstnanců.

Lze říci, že hodnoty vytvářejí rozhodnutí, co je dobré a co je špatné, co je žádoucí a nežádoucí. „*Jestliže formulace klíčových hodnot je důležitá pro to, aby pracovníci věděli, co je správné a žádoucí, formulace, utváření a posilování norem chování je klíčové pro to, aby se tak pracovníci skutečně chovali*“ (Lukášová, 2010, str. 189).

Na základě hodnot pracovníci zaujímají postoje. Hodnoty mohou být i nevyřčené. Mnohdy takové hodnoty, které sice nejsou nahlas vyhlášeny, ale viditelně promítány do chování managementu, mají na pracovníky větší vliv, než ty veřejně hlášené, ale manažery nežité.

Vysekalová a Mikeš (2009) uvádí, že hodnoty bývají rovněž často deklarovány navenek, aby docházelo k vytváření pozitivní image organizace, tedy pozitivního obrazu v očích stakeholderů.

Při analýze obsahu kultury je podle Lukášové (2010) si důležité uvědomit, že i když má organizace hodnoty deklarované, a prezentované navenek, nemusí to být ty hodnoty, se kterými se jedinci v podniku ztotožňují.

V řadě organizací panuje nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými a sdílenými.

„Příčinou tohoto nesouladu může být nejen skutečnost, že s oficiálními podnikovými hodnotami deklarovanými managementem se lidé ve skutečnosti neztotožňují, ale třeba také to, že hodnoty, které deklaruje management, jsou pouhými aspiracemi“ (Lukášová, 2010, str. 21).

Skutečný obsah kultury v podniku tvoří soustava, těch hodnot, které jsou v podniku reálně v daném čase sdíleny a promítají se do každodenního chování lidí v podniku.

Armstrong (2010) vytyčil několik oblastí, v nichž mohou být hodnoty vyjádřeny:

- výkon,
- schopnost a způsobilost,
- konkurenceschopnost,
- inovace,
- kvalita,
- služba zákazníkovi,
- týmová práce,
- péče o lidi a ohledy na ně.

Zaměstnanci, kteří jsou vnitřně ztotožnění s hodnotami tak daleko snáze usměrňují, kontrolují a případně revidují své chování tak, aby bylo v souladu s těmito hodnotami. Proto je výhodné, když je kultura každého úspěšného podniku postavena na takových hodnotách, které jsou známé, sdílené a přijímané všemi jejími zaměstnanci a žádoucím způsobem usměrňují jejich chování.

Podle kritéria nositele lze hodnoty rozdělovat na individuální a skupinové:

Individuální hodnoty: nositelem je jedinec, který za atraktivní považuje primárně např. zdraví, rodinu, vzdělání, majetek, dobrou práci, lásku, přátelství.

Skupinové hodnoty: nositelem je skupina a tyto hodnoty determinují chování jejích členů (např. soudržnost, pracovitost, kázeň, solidarita, submisivita k vedení skupiny).

Třídění individuálních hodnot podle německého psychologa a filozofa Eduarda Sprangera (1928, dle Bedrnová, Nový a kol., 2002):

- *teoretické* (vzdělání, odborný růst)
- *ekonomické* (užitečná práce, peníze)
- *estetické* (vzhled, krása, harmonie)
- *sociální* (pozitivní sociální vztahy)
- *politické* (moc, manipulace s lidmi)

Tyto hodnoty mohou být prioritní nejen pro jednotlivce, ale i pro skupiny a celé organizace, které mají specifické hodnotové systémy.

2.3 Klasifikace kultury podniku

V minulosti byla provedena řada pokusů, jak třídit nebo kategorizovat organizační kulturu, aby se formulovala východiska, která by vedla k provedení analýzy kultury a k podnikání určitých kroků, které by vedly k posílení nebo změně organizační kultury.

Autoři nejznámějších klasifikací podnikové kultury, jsou Roger Harrison, Charles Handy a Edgar Schein. Tyto jednotlivé klasifikace popisuje Armstrong (2010) následovně:

1. Ideologie organizace – autor Roger Harrison
 - orientováno na moc – konkurenční, reaguje spíše na osobnost než odbornost
 - orientováno na lidi – kladen důraz na konsensus, kontrola managementu se odmítá
 - orientovaná na úkol – dynamická struktura, reaguje na schopnost
 - orientovaná na roli – zaměřená na legálnost, legitimnost a byrokracii

2. Typologie kultur – autor Charles Handy

- Kultura moci – kultura, která je charakterizována tím, že moc vychází z centra, které řídí a kontroluje. Atmosféra je konkurenční a je orientovaná na moc a je nasycená politikou.
- Kultura role – kultura, ve které je moc spojená s funkcemi, nikoliv s lidmi. Popis pracovního místa je důležitější než osoba, která v dané roli vykonává práci. Tato kultura se řídí pravidly a postupy.
- Kultura úkolu – cílem této kultury je spojit ty vhodné lidi a nechat je vykonávat dané úkoly. V této kultuře je kladen důraz na týmovou práci.
- Kultura osoby - středem zájmu v této kultuře je jedinec. Posláním organizace je sloužit a pomáhat lidem, kteří v ní působí.

3. Klasifikace kultur – autor Edgar Schein

- Kultura moci – kultura, která je v rukou pouze několika jedinců, a je opřena o jejich schopnosti.
- Kultura role – kultura, kde je moc spravedlivě rozdělena mezi lídry a byrokratickou strukturu.
- Kultura úspěchu – kultura, která je charakteristická tím, že jsou zde oceňovány činy, nadšení a vliv. Zdůrazňuje se zde osobní motivace.
- Kultura podpory – kultura, ve které se angažovanost lidí projevuje jako pocit oddanosti a solidarity.

V odborné literatuře dále najdeme mnoho typologií podnikových kultur, které reflektují kulturu z mnoha hledisek a umožňují prozkoumat organizace podle různých sociálních aspektů.

Lukášová a Nový (2004) uvádějí typologii autorů T. E. Deal a A. A. Kenedy. Tato typologie člení podnikové kultury podle toho, jaká je ochota pracovníků nést riziko, a podle toho, jaká je rychlost zpětné vazby o výsledcích činností. Jedná se o tyto typy kultury:

- Kultura frajerů – svět individualistů, kteří jsou zvyklí podstoupit riziko. Vyžadují, ale rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či naopak neúspěchů svých aktivit.
- Kultura tvrdé práce – je postavena na minimálním riziku, tvrdé práci a legraci, a na rychlé reakci. Ten, kdo chce uspět, musí být produktivní při nerizikových činnostech.

- Kultura sázky na budoucnost – důsledky rozhodování se projeví až po delší době.
- Kultura postupů – pracovníci se soustředí spíše na to, jak se práce dělá, než na její výsledek.

Pfeifer, Umlaufová (1993) dále rozlišují následující typy podnikové kultury:

- Kultura přátelských experimentů - charakteristikou této kultury je týmová spolupráce, kolektiv drží pohromadě a existuje zde dobrá komunikace. V podniku nalezneme otevřenou atmosféru, kde je prostor pro sdílení nápadů, a práce je rychlá a produktivní. Úspěchy pracovníků jsou oceňovány, a neúspěchy tolerovány.
- Kultura jízdy na jistotu – zde je kladen důraz na výkon, a pracovníci se nesmějí dopouštět chyb. Vše musí být pečlivě naplánováno.
- Kultura ostrých hochů – v této kultuře je zaměření především na výkon a požadavky jsou proto vysoké. Chyba je zde závažným přestupkem a není promíjena. Může zde dojít k rychlému kariérnímu postupu, ale také naopak k rychlému pádu.
- Kultura mašliček – nalezneme ji v prostředí, které působí ve stabilním a málo konkurenčním prostředí. Důraz je kladen zejména na pečlivost a přípravu. Důležité je postavení jednotlivých pracovníků a v podniku má slovo starších svou váhu.

Mezi typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace je řazena teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese. Tato typologie je značně specifická, jelikož na obsah firemní kultury nazírá z hlediska vztahů, které v organizaci panují, s ohledem na charakter těchto vztahů a jejich důsledků pro efektivní fungování organizace (Lukášová, Nový, 2004, s. 94).

2.4 Funkce kultury

Podniková kultura plní v organizaci funkce, které jsou potřebné k jejímu snadnějšímu fungování a eliminaci možných problémů. Měla by mít takový obsah, který přispívá k dlouhodobému dosahování vysokých výsledků, výkonnosti a efektivnosti v činnosti organizace. Organizační kultura by měla plnit především následující funkce:

- Identifikační - kultura by měla vytvářet pocit sounáležitosti, posilovat sebevědomí a podněcovat identifikace jedince s podnikem.
- Integrovační - silná organizační kultura stmeluje členy organizace, je zdrojem integrace a shody.

- Koordinační - organizační kultura koordinuje jednání týkající se společně sdílených hodnot a norem pomocí shody ve vnímání obecně přijímaných norem. Zaměstnanci se učí obvyklé postupy jednání a chování, čímž je zajištěna jejich žádoucí disciplína a chování.
- Motivační - zaměstnanci se cítí být důležitou součástí organizace, svou práci vidí jako důležitou, práce je naplňuje.
- Učící a vývojová. Organizace je schopná se učit a vyvíjet, zůstává otevřená okolnímu světu (Kasper, Mayrhofer, 2005).

Funkci kultury v podniku zmiňují i Nový a Surynek (2002), kteří vymezili a popsali funkce následovně:

- Funkce sebepotvrzující, ideologická: Kultura předává jednotlivým příslušníkům smysl celku a orientuje jejich chování na skutečnosti, které je třeba zachovat nebo rozvíjet pro udržení a přežívání celku.
- Funkce zajištění kontinuity – respektování svébytnosti celku, potvrzeného v kulturním systému, znamená i jeho respektování ve vývojovém procesu. Tento celek zůstává zachován i v případě, kdy se proměňuje „obsazení daného společenství, tzn., že určití jednotlivci mizí, a objevují se noví, kteří se musí rovněž přizpůsobit. V podniku se jedná o vědomí tradic podniku, osvědčených postupů práce týmů apod. jako faktorů zajišťujících úspěšné činnosti. Jedinec se díky tomu může v jakékoliv situaci, ač ji předtím nezažil a nemá vlastní zkušenosti, správně zachovat.
- Funkce korekce individuálního chování – kultura je mimo to, že je definována jako soubor vzorů chování, ale je i chápána jako nástroj, díky kterému chování jedinců nemá rozkladný, ale sjednocující charakter. Kultura tyto vzory zachovává a zároveň jim vytváří jejich konkrétní podobu, pro kterou jsou tyto vzory vnímány, pochopeny a přijímány. Díky tomu může jedinec v podniku upravit své vztahy vůči ostatním, zachovat se k ostatním tak, aby nevyvolával nežádoucí konflikty.
- Funkce identifikační – vytváření celku relativně nezávislého a nespojitelného s jedincem nebo skupinou jedinců, který má vlastní vývoj, a kde jedinci respektují obecné principy chování. To má za následek odlišování se od jiných celků. Například uniformy, pověst firmy nebo zavedené způsoby chování existují v podniku proto, aby se člověk snáze ztotožnil s konkrétní organizací.

2.5 Silná organizační kultura a její význam

Koncepce podnikové kultury vychází z toho, že ovlivňuje vnitřek podniku, jeho řízení a že významným způsobem ovlivňuje chování pracovníků v organizaci.

Silná organizační kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných organizačních jevů. Uspodňuje proces řízení organizace a v jeho rámci i působení všech manažerů na zaměstnance (Bedrnová, Nový a kol., 2012).

V podnicích, ve kterých je silná podniková kultura, je často jasně daná hierarchie pozic, a pracovníci vědí, co mohou od kterého manažera nebo vedoucího pracovníka očekávat. I zákazníci vědí, na kterého pracovníka se mají obracet. Porušování pravidel je pracovníky odmítáno. Postupy v kariéře stejně jako organizační procesy jsou kodifikovány.

Silou podnikové kultury se myslí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. Je-li míra identifikace ve vysoké míře, je organizační kultura chápána jako silná, a dochází k výraznému ovlivňování fungování organizace. Je-li naopak podniková kultura slabá, míra sdílení společných hodnot, cílů a norem, je podstatně nižší. Chování členů podniku je ovlivněno především jejich individuálními charakteristikami, tedy osobními názory, hodnotami a normami chování (Lukášová, 2010).

Silná podniková kultura by měla splňovat tato kritéria:

- jasnost a zřetelnost – jednotlivé oblasti podnikové kultury musí dávat najevo jasně, srozumitelně a přehledně, jaké chování či jednání je požadováno, které je přijatelné, a které naopak zcela vyloučené a neakceptovatelné.
- rozšířenost – je podstatné, aby zaměstnanci byli s jednotlivými prvky podnikové kultury seznámeni, a aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, a na každém místě.
- zakotvenost – vyjadřuje míru identifikace jednotlivých podnikových hodnot a norem jednání (Bedrnová, Nový a kol., 2012).

V okamžiku, kdy se podniková kultura stane nedílnou součástí každodenního jednání všech, nebo většiny pracovníků organizace, je možné podnikovou kulturu nazvat jako silnou.

Silná organizační kultura zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na organizaci a umožňuje pracovníkům, aby pro ně byla čitelná a pochopitelná. Vytváří také podmínky pro přímou komunikaci, a umožňuje rychlé rozhodování.

V neposlední řadě má také podniková kultura vliv na motivaci zaměstnanců, kdy dochází ke zvyšování motivace a podpoře týmové ducha.

Díky silné podnikové kultuře se snižují nároky na kontrolu pracovníků, neboť je snadno dosažitelný všeobecný souhlas pracovníků s organizačními cíli a pravidly vzájemných vztahů. Na základě toho je možno pak omezit jednotlivé prvky formální kontroly a spolehnout se na vysoký stupeň identifikace pracovníků s prací i s celkovou organizací (Bedrnová, Nový a kol., 2012).

Lukášová (2010) zmiňuje, že sílu podnikové kultury ovlivňuje celá řada faktorů, mezi ty nejzákladnější se řadí především:

- vliv prostředí – zde můžeme zařadit především vliv národní kultury, konkurenční prostředí a sílu zákazníků,
- vliv profesionální kultury,
- vliv zakladatelů podniku či vlastníků, leaderů, manažerů,
- vliv velikosti organizace,
- vliv délky existence organizace,
- vliv využívání technologie.

Urban (2003) se zabývá pojmem zdravá podniková kultura. Zdravá podniková kultura má podle něho určité charakteristické projevy týkající se jak chování pracovníků, tak i pravidel a zvyklostí na straně managementu. Tato pravidla se vztahují k formám vztahů a komunikace uvnitř podniku, a to nejen mezi pracovníky navzájem, ale i mezi managementem firmy a pracovníky daného podniku. K nejdůležitějším patří tyto tři pravidla:

1. Podnik působí jako tým – pracovníci daného podniku fungují jako tým, tedy vzájemně si důvěřují, navzájem se podporují a společně usilují o dosažení podnikových cílů.
2. Otevřená komunikace – zdravá podniková kultura předpokládá návyk otevřeně komunikovat, včas a konstruktivně se zabývat vzniklými konflikty, a zvyk naslouchat, co říkají ostatní. K jejím dalším rysům patří, že manažeři včas informují ostatní pracovníky a firmy o důležitých aspektech v podniku, a že svým podřízeným nebrání v tom, aby se veřejně vyjádřili, zda se vyskytl nějaký problém.
3. Silná motivace a organizační identita – motivačně působící podniková kultura předpokládá, že manažeři cílevědomě vytvářejí prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědností

svých podřízených. Svou úlohu tito manažeři navíc chápou jako podporu a povzbuzování, nikoliv jako řízení prostřednictvím příkazů a pokynů.

„Významným znakem zdravé podnikové kultury je i ten, že pracovníci vnímají svou organizační identitu, ztotožňují se se svým podnikem, a mají tendenci propagovat její navenek“ (Urban, 2003, str. 256).

2.5.1 Negativa silné podnikové kultury

Důsledky, které plynou ze silné podnikové kultury, můžou však mít stinné stránky, a na fungování podniku, tak mohou působit vlivy negativní.

Za nevýhody silné podnikové kultury jsou označovány následující aspekty:

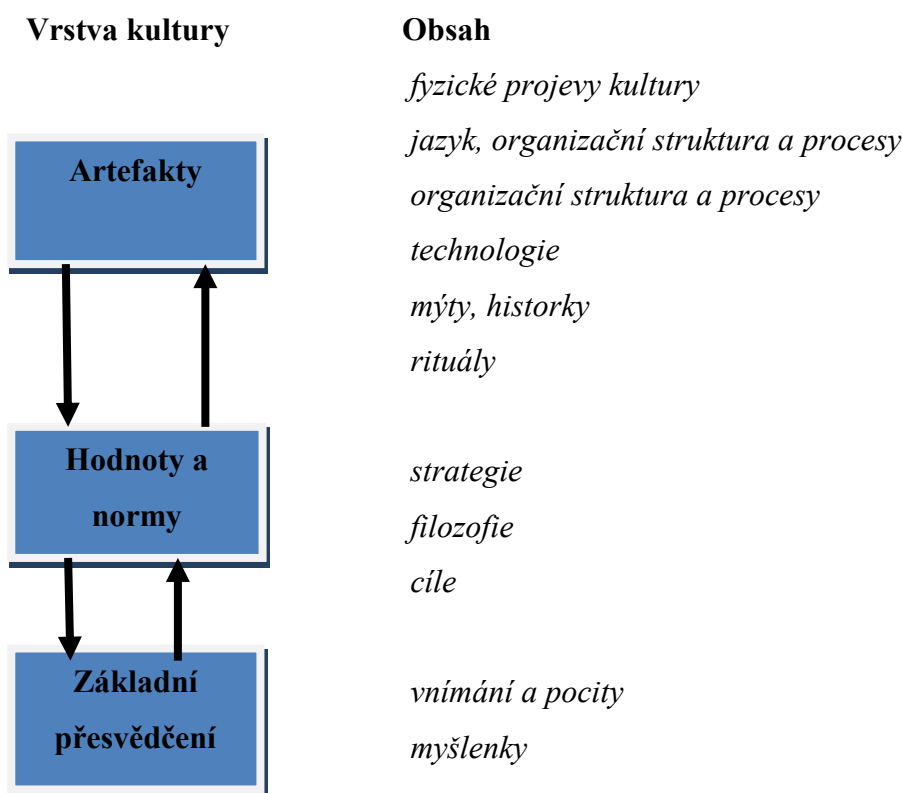
- Silná podniková kultura fixuje organizaci na minulé zkušenosti a vede k uzavřenosti a přehlížení či dokonce ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management organizace tak snáze podléhá tomu dojmu, že, že to co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn či potřebu nových strategií.
- Silná podniková kultura zabraňuje myšlení v alternativách a podporuje konformitu.
- Silná podniková kultura způsobuje rezistenci vůči změnám. I když se vedení podniku rozhodne pro změny, silné sdílení určitých názorů, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř podniku tyto změny nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navykklých způsobů myšlení a chování. Pokud tedy silná podniková kultura byla v určité fázi vývoje organizace přínosem, může se stát, že v případě nutné změny se najednou stává překážkou (Lukášová, Nový a kol., 2004).

2.6 Struktura podnikové kultury

Na základě již definovaných prvků podnikové kultury můžeme vymezit její strukturu. Jestliže se mluví o struktuře podnikové kultury, je tím myšleno rozvrstvení prvků podnikové kultury do určitých rovin, na základě toho jak jsou viditelné a znatelné pro vnějšího pozorovatele. V této oblasti je významný Scheinův model organizační kultury (viz obrázek 2.1), který rozvrstvuje kulturu do tří rovin, na nichž je manifestována.

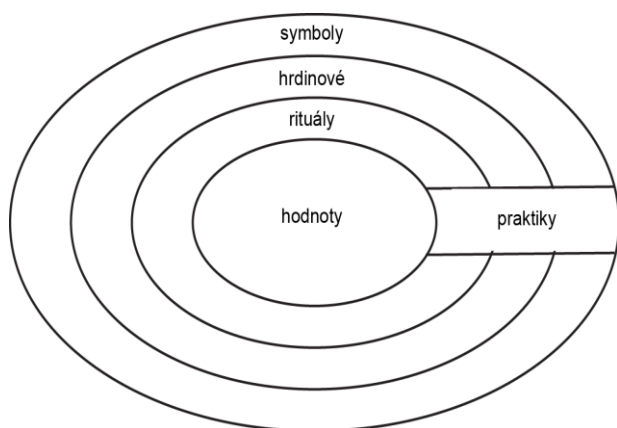
Vrchní rovina organizační kultury, je podle Scheina, (2004) nejlépe identifikovatelná, pozorovatelná, ovlivnitelná a tvoří ji vrstva artefaktů. Součástí této vrstvy jsou všechny vnější projevy kultury, které daný jedinec vnímá. Schein (2004) klade důraz na to, že správné pochopení významu této úrovně je podmíněno znalostí obsahu dalších rovin kultury.

Prostřední rovina je tvořena hodnotami a normami chování, které jsou pozorovatelné prostřednictvím chování a jednání členů organizace a částečně ovlivnitelné. Třetí rovina obsahuje skrytá, tedy hluboko uložená přesvědčení členů organizace, která nejsou přímo pozorovatelná a měřitelná (Lukášová, Nový a kol., 2004).



Obr. 2.1 Grafické vyjádření Scheinova modelu podnikové kultury (Lukášová, Nový, 2004, s. 27)

Další přístup k vymezení organizační struktury uvádí Hofstede (2007) ve svém „cibulovém diagramu“. V tomto diagramu (viz obrázek 2.2) přirovná jednotlivé vrstvy cibule podle viditelnosti z vnějšího okolí k hodnotám, symbolům, rituálům a hrdinům. Všechny tyto prvky poté spojuje dohromady praktikami. Hodnoty organizace nelze vyčíst přímo, ale lze je vydedukovat z chování lidí v organizaci.



Obr. 2.2 Cibulový diagram úrovní projevu kultury (Hofstede, Hofstede, 2007, s. 17)

2.7 Interní komunikace jako odraz podnikové kultury

Vnitrofiremní komunikace lze chápat jako systém propojující organizaci, tedy její zaměstnance i vedení, na všech úrovních organizační struktury. Interní komunikace probíhá jak oficiálními, tak neoficiálními kanály v podniku, a je základem dobrého fungování a při jejím narušení může být ohrožená celá existence podniku. (Tureckiová, 2007).

Interní komunikace je součástí podnikové kultury, a zpravidla bývá také jejím odrazem. Jak uvádí Hloušková (1998) podniková kultura je subjektivní stránkou organizace – klima v podniku, způsoby vykonávání práce, spokojenost zaměstnanců, a také jejich vzájemné vztahy.

Ovlivňuje, do jaké míry se většina zaměstnanců podniku drží psaných a nepsaných pravidel. Vyjadřují ji také podnikové hodnoty, normy a postoje (Hloušková, 1998).

Správně fungující komunikace představuje pro podnik hybnou sílu. Tvoří základ motivace a všichni díky ní vědí, co se od nich očekává a proč. „*Prostřednictvím interní komunikace zaměstnanci sdílí vize, cíle a hodnoty organizace, v níž pracují*“ (Holá, 2006, s. 19).

Mezi cíle interní komunikace můžeme řadit například:

- zajištění informačních potřeb všech zaměstnanců a informační propojenost organizace,
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce,
- vedení k žádoucím postojům a chování zaměstnanců a zajištění jejich stability a loajality,
- udržování zpětné vazby a zavádění poznatků do praxe (Holá, 2006).

Komunikace v podnicích probíhá v osobní formě (porada, pohovor), nebo písemná komunikace (různé manuály, předpisy, oběžníky) a v elektronické (interní emaily, intranet). Využití jednotlivých forem závisí na druhu a důležitosti konkrétní komunikace.

2.8 Podniková kultura a jedinec

Před vstupem do organizace již obvykle uchazeči o zaměstnání mají určité množství informací o kultuře této organizaci, a kulturní aspekty také bývají často jedním z parametrů, podle kterého se uchazeč rozhoduje, zda se bude o místo ucházet.

Někdy dokonce vynaloží i úsilí při seznamování se s kulturou organizace sami a mohou se již předem ztotožňovat s hodnotami, které organizace vyznává. Tento proces, který může být považován jako jeden z fází předávání kultury organizace, bývá označován jako předvolba nebo anticipační socializace.

Při příchodu do organizace se noví pracovníci zúčastňují adaptačního procesu, a stávají se tak subjektem socializačních procesů, ve kterých přejímají názory, hodnoty, postoje, normy a vzorce chování, které jsou v dané organizaci uznávané, akceptovatelné či naopak neakceptovatelné. Ve větších podnicích se lze setkat zejména s řízeným adaptačním procesem, který v sobě zahrnuje například školicí programy, mentoring či koučování. Menší podniky však spíše spoléhají na osobnější proces předávání podnikových informací, zvyků a zaškolování nových pracovníků (Lukášová, 2010).

Důležitým úkolem manažerů po nástupu nových pracovníků je se citlivě ujistit, že tito pracovníci organizační kulturu dobře chápou a že jsou schopni se s ní ztotožnit (Urban, 2003).

Kulturní zázemí podniku usnadňuje jejím pracovníkům pochopit, jak si jich organizace fakticky cení, jaká zde vládne etika a morálka, o co vedení organizace usiluje a jakých prostředků k dosažení cílů používá. Významně ovlivňuje motivační prostředí pro iniciativu, podnikavost a dosahování výsledků. Svými nepsanými zákony buď pozitivně, nebo negativně působí na chování a loajalitu lidí k organizaci (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.8.1 Identifikace pracovníků s organizací

Proces identifikace se skupinou patří přirozeně k utváření identity a jedná se o mentální asociaci člověka s atributy a normami, které považují za skupině vlastní. Identifikací rozumíme míru shody mezi charakteristikami, které člen organizace přisuzuje sobě a které naopak přisuzuje organizaci.

Tento proces v sobě tedy zahrnuje jednak připodobňování sebe k vnitroskupinovému prototypu a jednak také maximalizaci vzdáleností mezi vnitroskupinovým prototypem a prototypem jiné skupiny.

Lidé se tedy definují a hodnotí sami sebe ve smyslu skupin, ke kterým náleží. Tyto skupiny poskytují lidem kolektivní sebepojetí a sociální identitu (Janoušek, 2004).

Pokud pohlédneme na tento proces z pohledu života organizace, identifikuje se člověk s prací, kterou vykonává, s profesí a s organizací, ve které pracuje. V ideálním případě má člověk všechny podmínky pro identifikaci se svou prací a profesí, což má za následek vysokou identifikaci s organizací, která se projevuje dlouhodobým vysokým výkonem, aktivním přístupem a péčí o sociální vztahy v organizaci (Bedrnová, Nový, 2002). Takové ideální podmínky však nenastávají často a členové organizací se přirozeně liší v tom, jak tyto podmínky vnímají, a tudíž i v tom, jakou měrou se identifikují s podnikem.

Míra identifikace jednotlivců s cíli a hodnotami podniku se řadí mezi důležité indikátory podnikové kultury. V tomto případě se mluví o shodě pracovníků s jeho vlastními potřebami a zájmy s potřebami podniku.

Identifikovaný pracovník vnímá cíle organizace jako své vlastní, navenek je podporuje a je pro jejich dosažení ochoten vynaložit velké úsilí. Případné úspěchy či neúspěchy organizace tak pokládá za své vlastní. Necítí se být manipulován vedením a také nemá pocit, že by musel své chování přizpůsobovat zvyklostem, které mu nevyhovují. Naopak se v organizaci cítí komfortně, má pocit, že mu organizace poskytuje dostatečný prostor pro vlastní rozvoj a vzdělávání. Díky tomu bývají identifikovaní pracovníci vůči organizaci silně loajální a považují ji v podstatě za „vlastní“ (mají silný pocit příslušnosti k organizaci). Tito pracovníci jsou hrdí, že jsou členem dané organizace a tento svůj pozitivní vztah k organizaci dávají veřejně najevo. Ke členství v organizaci se hrdě hlásí (Kociánová, 2010).

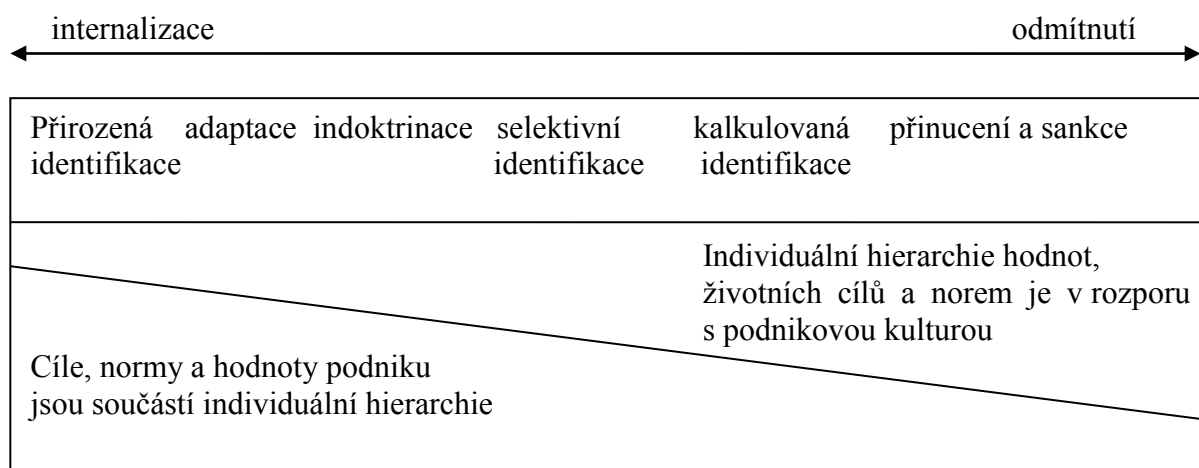
Nakonečný ve své knize (2005) uvádí, že k intenzitě identifikace pracovníka s organizací výrazně přispívají následující aspekty:

- obecně a vysoce uznávaná prestiž organizace,
- uspokojování větší části potřeb jedince uvnitř organizace,
- dobrá průběžná spolupráce mezi jednotlivými členy organizace,
- omezení vzájemného konkurenčního boje mezi členy organizace.

Nakonečný (2005), jenž hovoří o identifikaci pracovníka s organizací jako o činiteli pracovní motivace, uvádí, že je identifikace zvláště silná, pokud jedinec vidí, že se jeho cíle shodují s cíli organizačními; pokud má organizace vysokou a obecně uznávanou prestiž; pokud funguje spolupráce mezi členy organizace; pokud je mezi nimi omezen vzájemný konkurenční boj a pokud jedinec může v rámci organizace uspokojit své potřeby. Kocianová (2010) také zohledňuje vliv vztahů a naladění lidí v organizaci na identifikaci pracovníka, když uvádí, že identifikace pracovníka s organizací je tím vyšší, čím příznivější je sociální klima v organizaci. K tomu mimo jiné dodává, že identifikaci pracovníků s organizací napomáhá zájem organizace o své lidi a jejich potřeby (Kocianová, 2010). Výše uvedené faktory ovlivňují, do jaké míry se jedinec identifikuje s organizací a její organizační kulturou

Formou a mírou identifikace pracovníků s podnikovou kulturou se zabýval Nový (1993). Ten míru identifikace rozlišil následovně:

- přirozená identifikace – k té dochází za předpokladu, že struktura osobnosti pracovníka a jeho hodnotové preference a zájmy jsou v plném souladu s cíli, hodnotami a normami podniku, a pracovník je s nimi zcela ztotožněn.
- selektivní identifikace – ta je založena na tom, že podnik dbá o to, aby do řad svých pracovníků přijímal jen ty, kteří odpovídají zcela jeho požadavkům.
- evokovaná identifikace – tento typ identifikace probíhá prostřednictvím řízené adaptace ze strany vedení podniku.
- vykalkulovaná identifikace – tuto identifikaci nalezneme v případech, kdy se pracovník podniku podřizuje jeho cílům, normám a hodnotám, ale nepřijímá je za své. Toto předstírání danému pracovníkovi přináší výhodu.



Obr. 2.3. Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami (Bedrnová a Nový, 1994, s. 47, podle Lukášová, Nový a kol., 2004)

2.8.2 Integrace pracovníků s podnikovou kulturou

Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, podniková kultura se prostřednictvím jejích prvků přenáší na pracovníky. Hodnotovým zázemím kultury organizace je ovlivňován způsob myšlení jak vedoucích, tak řádových pracovníků. Jedná se o určitou formu psychologické smlouvy a představu o individuálním zakotvení v organizaci. Oba faktory pak podle své úrovně integrují zaměstnance s organizací. Tato integrace se projevuje např. mírou loajality k organizaci, uznáváním jejího poslání nebo hrdostí k příslušnosti k jejímu kolektivu. Individuální zakotvení zaměstnance v podniku je taktéž vytvářeno vzájemnými vztahy zaměstnance a jeho okolí. Tyto vzájemné vztahy a hodnocení spoluvytvářejí úroveň kultury, respektive klimatu organizace (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Hofstede (2007) tvrdí, že při vyrovnávání se s podnikovou kulturou záleží na pozici daného jednotlivce v podniku nebo ve vztahu k organizaci.

Dědina a Cejthamr (2005) hovoří o významném vlivu na pracovní klima, který má osobní angažovanost pracovníků. Tento pojem chápou jako pozitivní spojení pracovníka a podniku, které se projevuje kladným vztahem k práci, k podnikovým hodnotám a loajalitou.

2.8.3 Vztah jedince k podnikové kultuře

Literatury uvádějí celkem čtyři varianty vztahu jedince k podnikové kultuře:

1. **Jednoznačné dodržování** – tento vztah je spojený s absolutní věností, které se projevuje chováním, které se zcela shodují s normami odpovídajícími dominantní kultuře organizace. Pracovníci s tímto typem vztahu k organizační kultuře jsou plně přesvědčeni o její účinnosti.
2. **Napjaté dodržování** – vztah koresponduje s direktivami kultury. Tento typ může působit tak, že chování pracovníků působí dojmem jednoznačné věnosti. Tito pracovníci však mají výhrady vůči přiměřenosti určitých hodnot a norem chování a vůči směřování kultury organizace. Jako typický projev jejich výhrad, lze uvést vtipy na úkor organizace a zastánců dané kultury, které pomáhají eliminovat konflikt a osvobodit se od pocitů frustrace.
3. **Utajené nedodržování** - znamená, že jedinec podává souhlas s hodnotami a normami dané kultury organizace, skrytě je ovšem neakceptuje a nedodržuje. Pracovníci této kategorie chtějí být organizací přijímáni jako vyhovující dané kultuře, ale v situacích, kdy pro ně není riskantní jednat v nesouladu s kulturou, dávají svůj opačný postoj najevo.
4. **Otevřené nedodržování** – v tomto případě, pracovníci zcela otevřeně vyjadřují nesouhlas s hodnotami, a nedodržují normy, které odpovídají dané organizaci. Chovají se takto v případě, mají-li pocit bezpečí, tzn. vědí, že je za jejich chování nepostihnou žádné sankce.

2.9 Metodologické přístupy ke zkoumání podnikové kultury

V rámci zkoumání podnikové kultury mohou být využity jak metody kvantitativní, tak metody kvalitativní.

2.9.1 Kvalitativní výzkum

Cílem kvalitativních výzkumných postupů je získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt významy těchto informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu (Lukášová, 2010). Základními metodami, užívanými v rámci kvalitativní diagnostiky organizační kultury, jsou pozorování, individuální (hloubkový) rozhovor, skupinový rozhovor a analýza dokumentů (Lukášová, 2010, str. 143).

Pozorování – jedná se o cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu. Může být prováděno buď jako pozorování zúčastněné, ve kterém výzkumník participuje na každodenním životě lidí v rámci organizace, kterou sleduje, nebo jako nezúčastněné, kdy výzkumník při něm pozoruje chování lidí v organizaci jako vnější pozorovatel (Lukášová, 2010)

„Pozorovány mohou být všechny vnější projevy kultury organizace – organizační artefakty (vybavení organizace, statusové symboly..), zvyky, rituály, ceremoniály a další ustálené vzorce chování (např. způsob rozhodování, chování k zákazníkům..), zaznamenáván může být jazyk používaný v organizaci či historky a mýty, které se v organizaci tradují“ (Lukášová, 2010, str. 144).

Analýza dokumentů – v rámci důkladnější diagnostiky podnikové kultury lze využít analýzu nejrozličnějších podnikových záznamů, které jsou ve firmě uchovávány. Lukášová (2010) uvádí jako příklady - výroční zprávy, záznamy z hodnotících pohovorů, či zápisy z porady.

Při použití této metody, je vhodné ji doplnit o další metody, například v kombinaci s provedením rozhovoru s příslušnou osobou.

Při práci s dokumenty je kladen důraz na jejich hodnověrnost. Badatel by proto při práci s dokumenty měl posuzovat tato hlediska:

- rozlišení popisu událostí a jejich hodnocení,
- záměry sestavovatele dokumentu,
- metoda získávání primárních údajů,
- ujasnění celkové situace, kdy byl dokument sestaven,
- důvěra k informacím, které jsou získány z osobních dokumentů (Bedrnová, Nový, 2002).

Rozhovory - se dělí na individuální, skupinové, standardizované a nestandardizované. V rámci individuálních rozhovorů se získávají detailnější informace z pohledu jednotlivých pracovníků. Tazatel se pokouší odhalit vzpomínky, zkušenosti, znalosti, očekávání nebo hodnocení dotazovaných. Díky příručkám pro tazatele a katalogům otázek je možné rozhovory více či méně strukturovat. Výhodou je možnost přizpůsobení se respondentům, získání bohatého zdroje dat a možnost okamžité reakce tazatele. Nevýhodou je časová a také finanční náročnost, nebezpečí zkreslení odpovědí nebo problémy při kódování a interpretaci (Konečná, 2006).

2.9.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je metoda pro sběr dat, vědeckého i nevědeckého zkoumání, jejímž cílem je popsat zkoumanou oblast. Tento typ výzkumu lze realizovat tehdy, jestliže se jedná o jevy relativně jednoduché a do určité míry poznané (Nový, Surynek, 2002).

Mezi kvantitativní metody diagnostiky organizační kultury zařazujeme dvě základní techniky sběru dat, a to pozorování a dotazování, přičemž dotazování může být v podobě ústní (rozhovor) nebo písemné (dotazník).

Dotazník – je určen k předání pro vyplnění konkrétním osobám, od kterých se dotazníky vybírají, a to rovněž organizovaně. Respondenti, kteří obdrží dotazníky osobně, se cítí vůči výzkumníkům a k samotnému výzkumu více zavázání, a tato závaznost může být dále vhodnými psychologickými přístupy posilňována (Nový, Surynek, 2002).

Mezi nevýhody dotazníků mohou patřit například riziko nízké návratnosti, kladení vysokých nároků na respondenty či menší pružnost.

V rámci metody dotazování je zásadní konstrukce dotazníků, není možné, aby postihovaly všechny aspekty podnikové kultury, je zásadní a nezbytné se zaměřit na klíčové jevy. Cameron a Quinn (2005) poukazují na šest obsahových komponent podnikové kultury, které jsou nejvíce relevantní, a to:

- dominantní rysy organizace
- způsob vedení v organizaci,
- soudržnost organizace,
- způsob řízení zaměstnanců,
- kritéria úspěchů,
- prioritní strategické faktory.

Při písemném dotazování lze použít dva základní typy dotazníků, které uvádí Lukášová (2010) a jejichž autory jsou N. Ashkanasy, L. E. Broadfoot a S. Falkus, a to typologické dotazníky a profilové dotazníky.

„Typologické dotazníky jsou založeny na teoretické či empirické typologii organizační kultury. Prostřednictvím dotazníku je zjišťována přítomnost či nepřítomnost určité soustavy znaků, které jsou charakteristické pro jednotlivé typy organizační kultury“ (Lukášová, 2010, str. 149).

Na základě míry přítomnosti daných znaků lze u konkrétní organizace identifikovat míru její „blízkosti“ jednotlivým typům. Ta pak naznačuje, do jaké míry jsou pro danou organizaci charakteristické projevy, zahrnuté v popisech obsahu jednotlivých typů (Lukášová, 2010).

Profilové dotazníky využívají taktéž teoreticky či empiricky identifikované dimenze organizační kultury. V případě využití tohoto zjišťování se však jedná o analýzu vícedimenzionální. Prostřednictvím otázek v dotazníku, je zjišťována míra výskytu názorů, hodnot, způsobů chování, apod. odpovídajících jednotlivým dimenzím, čímž je pro každou dimenzi získán skóre, naznačující pozici podniku na každé jednotlivé dimenzi. Prostřednictvím skóre je pak konstruován profil, představující názorný popis obsahu kultury daného podniku (Lukášová, 2010).

Základním stavebním prvkem dotazníku jsou otázky. Tyto otázky mohou být z vnějšího hlediska otevřené, uzavřené nebo polootevřené.

- otevřené otázky – má podobu jednoduchého dotazu s možností volného vyjádření respondenta. Používá se v těch případech, kde je nutné znát celou šíři možných odpovědí, kde není dostatek poznatků pro to, aby mohly být možné odpovědi předem zformalizovány. Nevýhodou tohoto typu otázek je obtížnější zpracování.
- uzavřené otázky - zde je zformulován jednak dotaz a jednak varianty odpovědí. Tyto odpovědi se dobře zpracovávají, ale jejich prostřednictvím není možné registrovat výrazné kvalitativní změny spojené s tím, že se vyskytne nový, dříve neidentifikovaný jev.
- polootevřené otázky – v otázkách je zformulován dotaz a uvedený varianty odpovědí, přičemž jedna varianta není zformalizována a poskytuje respondentovi možnost se vyjádřit volně (Nový, Surynek, 2002).

2.10 Shrnutí teoretické části

V teoretické části byl uveden teoretický rámec pro praktickou část diplomové práce, která se věnuje podnikové kultuře a jejímu vlivu na identifikaci pracovníků s organizací.

Důraz byl kladen na vymezení pojmu podnikové kultury a definování souvisejících pojmů, jako jsou prvky podnikové kultury nebo síla podnikové kultury.

Kulturu v běžném životě chápeme jako systém činností a vzorců chování, které si jedinec, jako člen určitého společenství, kde se tato kultura pěstuje a uchovává, osvojuje.

Svou jedinečnou kulturu mají také podniky, ve kterých tato kultura určuje chování jejich členů, je více či méně zjevná navenek a pomáhá jejím členům se s ní identifikovat.

Chceme-li podnikovou kulturu zkoumat a lépe ji poznat, je třeba se zaměřit na její strukturu, kterou tvoří základní předpoklady, názory, hodnoty, normy, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy.

Z těchto zmíněných prvků bývají za jádro organizace označovány hodnoty, které utvářejí podnikovou kulturu. Artefakty tvoří nejviditelnější a nejovlivnitelnější vrstvu kultury, zatímco základní předpoklady a hodnoty, jsou nosným pilířem podnikové kultury, a jsou více hájeny členy podniku. Pro vnější pozorovatele je tento „pilíř“ často nepostřehnutelný.

Podniková kultura plní řadu funkcí, kterými jsou například funkce identifikační, integrační, koordinační, motivační a řada dalších.

Pro organizaci je přínosné, aby kultura, která v organizaci existuje, byla silná. Mezi znaky jimiž se silná podniková kultura vyznačuje, patří například to, že vytváří podmínky pro jednoznačnou komunikaci, zvyšuje motivaci a týmového ducha, podporuje vytváření pozitivních vztahů na pracovišti a umožňuje rychlé rozhodování. Silná podniková kultura dále zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Vysoká míra identifikace pracovníků s organizací je také jedním z významných znaků silné podnikové kultury.

S jistotou lze tvrdit, že podniková kultura ovlivňuje spokojenost pracovníků a jejich následnou identifikaci s organizací, ve které pracují.

Pracovník, který se v organizaci cítí dobře, je plně podporován organizací a je mu poskytován dostatečný prostor pro individuální rozvoj, je pak vůči organizaci silně loajální a považuje ji v podstatě za svou vlastní. Silně identifikovaný pracovník se ztotožňuje s cíli i hodnotami organizace. Vynakládá vysoké úsilí, aby těchto cílů dosáhl, a případné úspěchy považuje i za své. Jeho osobní hodnoty se shodují s těmi organizačními.

Je-li vysoká míra identifikace pracovníků s organizací, může se to pozitivně projevit v dlouhodobě vysokých výkonech pracovníků, v aktivním přístupu pracovníků k plnění jejich pracovních povinností, v dobrých mezilidských vztazích a v celkové atmosféře na pracovišti.

Existuje několik aspektů, které přispívají k intenzitě identifikace pracovníka s organizací, můžeme tam zařadit například obecně a vysoce uznávaná prestiž organizace, dobrá průběžná spolupráce mezi jednotlivými jejími členy či uspokojování větší části potřeb jedince uvnitř organizace.

Analyzovat podnikovou kulturu lze různými metodami. Při zkoumání dané kultury se využívá jak kvantitativní, tak kvalitativní výzkum.

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

3.1 Základní informace o společnosti

Společnost netdevelo s.r.o. se zabývá tvorbou a vývojem profesionálních aplikací pro internetové obchodování. Hlavním produktem této společnosti je aplikace ShopSys.

ShopSys je e-shopová platforma a jeden z předních e-shopových systémů na trhu.

Jeho cílem je přizpůsobit se individuálním požadavkům klientů a vytvořit tak e-shop nebo objednávkový systém na míru.

Tato aplikace je na českém internetovém trhu již přes 10 let. Samotná společnost netdevelo s.r.o. byla založena o něco později, a to v roce 2007, autorem této aplikace Petrem Svobodou.

Přes tvorbu malých e-shopů se postupně firma soustředila na realizaci stále větších řešení. Ty nyní realizuje agilními¹ metodikami vývoje a s agilními kontrakty.

Společnost má široký okruh spokojených zákazníků, kteří působí nejen na B2C trzích, ale také na B2B trzích, a to i na Slovensku, přičemž je tenhle okruh neustále rozšiřován o nové zákazníky.

Společnost netdevelo s.r.o. nabízí svůj produkt ve dvou verzích. Ty se liší především funkcemi a cenou. Jedná se o verzi EXPRESS, která je určena pro střední klienty, a verzi je ENTERPRISE, což je velké řešení pro velké zákazníky a B2B portály.

Mezi významné zákazníky společnosti patří OKAY s.r.o., OFFICE DEPOT s.r.o., JENA – nábytek s.r.o., a spousta dalších.

Společnost sídlí v Ostravě – Vítkovicích, a v současné době zaměstnává přes 50 zaměstnanců. Společnost je také od roku 2009 držitelem certifikátu za kvalitu ISO 9001:2009.

3.2 Cíle společnosti

Cílem společnosti netdevelo je vybudování dlouhodobé spolupráce a vzájemné důvěry, kterou podtrhuje osobní péče a profesionální podpora ze strany společnosti.

Vzhledem k tomu, že se společnost řadí mezi přední tvůrce středních a větších e-shopů na míru, klade si za cíl stát se leaderem ve vývoji předních českých a slovenských eshopů.

¹ **Agilní metodika** je způsob rozvržení a ověřování práce. Cílem Agilní metodiky bývá lepší organizace práce. Odlišné Agilní metodiky vedou k odlišným produktům, protože považují jiné aspekty produktu za klíčové. Liší se i přístup ke změně zadání.

Dalším významným cílem společnosti je prosadit se na globálním trhu s produktem Shopsys Framework² a souvisejícími službami.

3.3. Zaměstnanci a organizační struktura společnost

Společnost netdevelo s.r.o. má okolo 35 zaměstnanců na plné či částečné úvazky a zhruba desítku externistů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o IT společnost, je zde dominantní převaha mužů nad ženami.

Ovšem počet žen pracujících v této společnosti se neustále zvyšuje.

Z hlediska věkové struktury je zde zaměstnáváno téměř 80 % zaměstnanců ve věku 20-35 let.

Organizační struktura

Ve společnosti najdeme projektovou organizační strukturu, která se vyznačuje tím, že zde působí několik projektových týmů, které mají na starost efektivní implementaci projektů.

V čele stojí ředitel společnosti, který vytváří strategické cíle společnosti a zabývá se spolu s externími pracovníky marketingem společnosti.

Ve vrcholovém vedení se dále nachází provozní ředitel, obchodní ředitel a vedoucí oddělení vývoje. Provozní ředitel má na starost realizační část společnosti, zabývá se optimalizací podnikových procesů a vede projektové manažery.

Obchodní ředitel má v kompetenci vyhledávání nových zakázek a tyto zakázky pak s obchodními zástupci realizovat, prostřednictvím komunikace s potenciálními klienty.

Vedoucí oddělení vývoje se zabývá se svým týmem programátorů inovacemi a vývojem nové verze aplikace Shopsys.

Ve společnosti dále působí již zmiňovaní projektoví manažeři, kteří vedou tým programátorů a mají na starost určité portfolio klientů, kterým společnost netdevelo spravuje e-shop.

V současnosti najdeme v netdevelu 5 takovýchto projektových týmů.

V organizační struktuře se dále nachází tým kodérů, testerů, pracovníci správy serverů a asistentky.

Organizační struktura je přílohou číslo jedna této práce.

² Softwarová struktura, která slouží jako podpora při programování a vývoji a společnosti jiných softwarových projektů. Cílem frameworku je převzetí typických problémů dané oblasti, čímž se usnadní vývoj tak, aby se návrháři a vývojáři mohli soustředit pouze na své zadání.

3.4 Adaptační proces

Adaptační proces v netedelu je začleněn do několika fází. V první fázi po přijetí zaměstnance do společnosti se vytvářejí potřebné přístupy do firemních serverů, sítí a aplikací. Na oddělení sekretariátu vyřídí asistentka společnosti se zaměstnancem potřebné formality, kterými jsou podpis pracovní smlouvy, podpis smlouvy o hmotné odpovědnosti a případné další potřebné dokumenty. Následuje seznámení se společností, s kolegy, s pravidly a normami společnosti. Tuto část má na starost vedoucí oddělení, na které nově příchozí zaměstnanec nastupuje. Zajistí svému podřízenému veškerá vstupní školení, jako například BOZP a školení týkající se aplikace ShopSys a aplikace Klient.

Dále tento vedoucí seznamuje zaměstnance s jeho náplní práce, úkoly a cíli daného oddělení. Poté je zaměstnanec svěřen garantovi zaškolovacího procesu, který bude zároveň jeho mentorem, a budeme mu po dobu adaptačního procesu pomáhat.

V rámci adaptačního procesu plní zaměstnanec krátkodobé cíle, a jejich plnění následně probírá na pravidelných setkáních jak s garantem, tak s vedoucím oddělení.

Pokud zaměstnanec vykazoval v rámci adaptačního procesu požadovaných výsledků, vyvíjel potřebnou aktivitu, je mu vedoucím oddělení navrženo pokračování.

Stanovením dlouhodobých cílů pro následující období je adaptační proces ukončen.

4 SBĚR DAT, ANALÝZA A JEJICH VYHODNOCENÍ

4.1 Metody práce

Tato kapitola je věnována objasnění metodologie práce, přičemž je nejprve definován předmět a cíl výzkumu a poté stanovení technik sběru dat, které povedou k dosažení stanoveného cíle.

Předmět a cíl práce

Předmětem této diplomové práce je podniková kultura ve vybrané společnosti.

Cílem práce je pak na základě provedeného průzkumu identifikovat současnou podnikovou kulturu a zjistit, zda takto nastavená podniková kultura je vnímána jako silná a podporuje identifikaci zaměstnanců s organizací.

V případě zjištěných problémů z provedeného šetření, budou doporučeny návrhy na zlepšení a rozvoj kultury v dané společnosti.

Techniky sběru dat

Jako techniky sběru dat byly pro tuto diplomovou práci zvoleny polostrukturovaný rozhovor, pozorování a dotazníkový průzkum.

Při použití alespoň dvou metod sběru dat lze hovořit o jejich triangulaci. „Triangulace znamená, že pro ověření poznatků používáme více přípustných metod sběru dat.“ (Hendl, 2005, s. 146.) Triangulace je dle Hendla (2005), chápána jako vzájemná validizace různých metod.

4.1.1 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl proveden s ředitelem společnosti Petrem Svobodu, a účelem tohoto rozhovoru, bylo na základě předem připravených otázek zmapovat současnou podnikovou kulturu z pohledu osoby, která dala počáteční impuls k jejímu vytvoření.

Tento typ rozhovoru byl zvolen z toho důvodu, že pořadí otázek není striktně stanovené, a během rozhovoru se můžou tvořit další, na které se tazatel může doptávat.

Rozhovor se uskutečnil v prostorách firmy a cílem rozhovoru bylo identifikovat základní hodnoty, názory a normy zastávané v společnosti a vytvořit také informační bázi pro konstrukci dotazníku určeného ostatním členům společnosti.

Otázky, které zazněly v rozhovoru, jsou následující:

1. Jaký je cíl a strategie společnosti?
2. Jaké jsou hodnoty podniku?
3. Jak s těmito cíli a hodnotami seznamujete zaměstnance společnosti?
4. Jaké zásady by měl zaměstnanec dodržovat při práci se zákazníky? Jaké normy chování jsou uplatňovány při poskytování služeb zákazníkům?
5. Můžete stručně popsat styl řízení ve společnosti? Mohou se zaměstnanci podílet na řízení společnosti?
6. Jsou pro Vás důležité názory a nápady zaměstnanců? Berete tyto názory v úvahu?
7. Domníváte se, že jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací mezi managementem společnosti a zaměstnanci?
8. Můžete stručně popsat podnikovou kulturu a atmosféru na pracovišti?
9. Řídíte nějakým způsobem podnikovou kulturu?
10. Je něco, co se Vám na současné podnikové kultuře nelíbí?

4.1.2 Pozorování

Jako doplňkovou metodou bylo zvoleno zúčastněné pozorování nestandardizovaného typu, jehož předmětem je zaměřit se na viditelné prvky podnikové kultury.

Podstatou pozorování bude sledování symptomů, kterými se projevují sdílené představy, přístupy a hodnoty. Pozorování tedy zahrnuje: prohlídku podniku, účast na meetingu zaměstnanců, komunikace mezi zaměstnanci.

Metoda zúčastněného pozorování byla zvolena na základě toho, že autorka této práce je zaměstnancem společnosti netdevelo, proto je téměř v každodenním kontaktu s ostatními zaměstnanci, účastní se formálních i neformálních akcí a je tedy přirozenou součástí skupiny, proto nemůže být vnímána jako její narušitel.

Pozorování se uskutečnilo v rozmezí prosince 2015 až března 2016.

Předmětem pozorování byly následující projevy podnikové kultury:

- vnitropodniková komunikace,
- pracovní prostředí a vztahy na pracovišti.

4.2 Identifikace současné podnikové kultury a analýza jejích složek

Při popisu charakteristik současné podnikové kultury ve společnosti netdevelo, včetně zmapování jejích složek se vycházelo z informací, které byly získány při polostrukturovaném rozhovoru s ředitelem společnosti a v rámci zúčastněného pozorování.

Řízení podniku

„Jsme na jedné lodi.“ „My jsme posádka, a máme svého kapitána.“ „Společně táhneme za jeden provaz a společně toho dokážeme více!“

V těchto větách lze jednoduše shrnout to jak, je netdevelo vnímáno samotným vedením i zaměstnanci.

Netdevelo je příkladem podniku, kde převládá kombinace standardního hierarchického řízení „svobodné firmy“.

Jsou zde vymezené vztahy lidí a prostředky při plnění stanovených cílů. Hierarchická struktura je založena na vytváření formálních organizačních struktur – mechanismu, který koordinuje a řídí aktivity členů v podniku. Ty umožňují, co nejefektivnější fungování podniku. Jsou zde určeny vztahy nadřízený - podřízený, odpovědnost a postup při plnění daných úkolů.

Z principů „svobodné firmy“ se uplatňuje především plná informovanost zaměstnanců o dění v podniku, a to včetně finančních výsledků, spolurozhodování zaměstnanců na celopodnikově důležitých věcech, i nad věcmi daného oddělení, sebehodnocení a vlastní návrh na ohodnocení odměn při půlročních pohovorech.

Vedení společnosti vždy uvítá, vyvíjí-li pracovník iniciativu a přijde s nějakým názorem či nápadem. Tyto názory jsou managementem brány vážně.

Jako příklad lze uvést benefity podniku. Tyto benefity vznikly z nápadů celého týmu, jsou společně využívány a průběžně upravovány. Pomáhají zaměstnancům zůstat ve formě fyzicky a psychicky.

V podniku jsou časté porady, meetingy, kdy je součástí diskuze či brainstorming.

V nedávné době byl navíc zaveden tzv. týdenní report efektivy, kde kromě aktuálních informací z podniku, mají možnost se jednotliví pracovníci vyjádřit, a přijít s nápadem, který by byl přínosem pro zvýšení podnikové efektivy. Tento report je zasílán prostřednictvím emailu každý pátek v dopoledních hodinách.

Vnitropodniková komunikace

Z pozorování a rozhovoru bylo zjištěno, že komunikace mezi vedením a nadřízenými je přímá, častá, transparentní. Vzhledem k tomu, že netdevelo je malý podnik, je management v kontaktu se všemi zaměstnanci.

Pracovníci jsou s cíli a aktuálním děním seznamováni prostřednictvím pravidelných meetingů či prostřednictvím měsíčního oběžníku. Každý pracovník má navíc se svým vedoucím týdenní 1-to-1, kde společně probírají aktuální věci, hodnotí uplynulé období, případně mohou přijít s problémem, se kterým si neví rady, společně to proberou a navrhnou případná opatření.

Veškeré důležité informace včetně zpracovaných podnikových procesů najdou pracovníci na interním webovém portálu, ke kterému mají všichni přístup. Tato stránka je pravidelně aktualizovaná.

Zaměstnanci mezi sebou komunikují těmito komunikačními kanály:

- Ústní neboli osobní – tento typ je využíván poměrně hodně, ale dle názoru autorky je preferována spíše písemná komunikace, přes firemní chat.
- Písemná komunikace – ta probíhá prostřednictvím již zmiňovaného firemního chatu nebo přes emaily. Ve velké míře je také využíváno sociálních sítí, kde pracovníci mezi sebou mohou komunikovat a mohou zde také získat informace o aktuálním dění.

Hodnoty

Hodnoty společnosti dle slov ředitele nejsou oficiálně stanoveny, popsány a deklarovány.

V rámci zkoumání toho, co je podnikem vnímáno jako důležité, čemu se přikládá význam, a co je považováno za správné, se dostáváme k tzv. archetypu Pečovatele. Tento archetyp se často využívá v marketingu a branding. Spolu s ostatními 11 archetypy byl definován autorkami Carol S. Pearson a Margaret Mark (převzato z interního webového portálu společnosti netdevelo s.r.o.).

Archetyp je základní stavební kámen značky. Archetyp zajistí, že společnost bude rozpoznatelná, zapamatovatelná, budete mít ucelenou komunikaci a vzhled. Lidé budou vědět, co od společnosti mají čekat, bude předvídatelná.

Posláním Pečovatele je pomáhat a starat se o druhé, uspokojovat potřeby druhých.

Na základě tohoto lze hodnoty podniku odvodit následovně:

- na prvním místě zákazník,
- partner pro zákazníky,
- orientace na kvalitu,
- ochota naslouchat druhým.

Tento archetyp byl zaměstnanci představen na meetingu, jeho vlastnosti jsou i popsány na interním webovém portálu, a na základě toho si zaměstnanci mohou udělat představu o některých hodnotách podniku a ztotožnit se s nimi.

Vzhledem k tomu, že netdevelo se řídí principy „svobodného podniku“, se mezi hodnoty řadí také důvěra, loajalita, respekt a týmová spolupráce.

Netdevelo s.r.o. patří mezi přední tvůrce středních a větších e-shopů na míru, a klade si za cíl stát se leaderem na trhu. Z toho lze vyčíst jako další podnikové hodnoty inovativní myšlení a orientace na budoucnost.

Normy

Žádoucí chování zaměstnanců společnost je definováno prostřednictvím norem chování, které zahrnují psaná i nepsaná pravidla. Zaměstnanci by měli dodržovat zásady slušného chování a udržovat se svými spolupracovníky dobré vztahy. Svým chováním a jednáním by měli podporovat týmovou spolupráci i otevřenou komunikaci v rámci celé společnosti.

V netdevelu jsou stanovena neoficiální týmová pravidla, která nalezneme vyvěšená na každém patře u vstupních dveří, tak aby byly všem zaměstnancům na očích a uchovávali si je v paměti. Tato pravidla jsou přílohou č. 3.

Při výkonu svých pracovních povinností by se zaměstnanci měli řídit popisem funkčních míst.

Při práci s klienty by měli zaměstnanci jednat v souladu s již zmiňovaným archetypem. Ke každému klientovi přistupovat individuálně, respektovat jeho potřeby a v mezích možností mu vyjít vstříc.

Artefakty nemateriální povahy - tradice, zvyky, rituály

Koncem každého měsíce se v netdevelu koná meeting všech zaměstnanců s vedením. Tomuto meetingu přechází společná snídaneň. Tuto snídani připravují asistentky a formou „švédského stolu“ tuto snídani naservírují pro zaměstnance v zasedací místnosti. Tato společná snídaneň je mezi zaměstnanci populární.

Co se týče samotného meetingu, jsou zde prezentovány výsledky, a to i finanční za uplynulý měsíc. Vedení společnosti formou krátkých prezentací zhodnotí uplynulé období, co se povedlo, co se naopak nepovedlo, jaká byla efektivita práce, a jakým směrem se bude podnik dále ubírat. Obchodní ředitel představí nové zakázky, které jsou v procesu vyjednávání či přípravy, a projektoví manažeři zhodnotí uplynulý měsíc z pohledu svého týmu.

Během meetingu mohou padat dotazy, připomínky od všech zúčastněných. Na meetingu často probíhá otevřená diskuze, ve které je management otevřen jakýmkoliv novým nápadům, podnětům, či konstruktivní kritice.

Součástí meetingu je také vyhlašování zaměstnance měsíce. Tohoto zaměstnance vybírají vedoucí jednotlivých oddělení, a to na základě toho jaké pracovní výsledky daný zaměstnanec v uplynulém měsíci vykazoval, jak byl efektivní, a co udělal nad rámec svých pracovních povinností.

Zaměstnanec měsíce obdrží medaili, a poukázku, kterou může použít na vybrané služby.

Mezi další ceremoniály v podniku, můžeme zařadit předávání trofeje pro zaměstnance, kteří jsou ve firmě víc jak 5 let. Touto trofejí je vyjádřeno poděkování za přínos pro společnost, kterým za své působení jako zaměstnanec netdevela obohatil podnik.

Autorka této práce se zúčastnila tohoto meetingu, a to konkrétně 16. února 2016. Byly zde prezentovány výsledky a události, které se uskutečnily v měsíci lednu, a to z pohledu ředitele společnosti, provozního ředitele, obchodního ředitele, projektových manažerů a vedoucího oddělení vývoje.

Společnost netdevelo také pořádá tradiční vánoční večírek, sportovní akce či vzdělávací akce nebo konference.

Z konferencí lze uvést pořádání Barcampu v Ostravě a Shopcampu v Praze. Tyto konference zaštiťuje netdevelo, a na společnosti a následnou výpomocí se podílí zaměstnanci netdevela. Tyto konference se pořádají jednou ročně a jsou zaměřené především na nové trendy v internetových aplikacích a technologiích, webdesign, marketing, internetovou reklamu, digitální média a podnikání. Tyto konference mají základní dva pravidla, kterými jsou vstup zdarma a možnost vystoupení kohokoliv, kdo má zájem.

Artefakty materiální povahy – budova a kancelářské prostory

Popisovaná společnost netdevelo sídlí v Ostravě v části zvané Moravská Ostrava. V bezprostřední blízkosti budovy je k dispozici veřejné parkoviště. Tato budova je netypického tvaru.

Na první pohled nelze poznat, že budova je sídlem společnosti netdevelo, neboť v budově sídlí mnoho dalších podniků a proto lze na budově vidět reklamu pouze společnosti, která kancelářské prostory pronajímá.

Budova se nachází v dobré a perspektivní lokalitě, blízko je autobusové i vlakové nádraží, a nedaleký místní park, kde zaměstnanci občas pořádají po práci sportovní aktivity, nebo se zde v letních měsících vyučuje angličtina pro zaměstnance společnosti.

Netdevelo má pronajato v této budově celkem tři patra, v čemž lze spatřovat nedostatek, že všichni zaměstnanci nejsou pohromadě, často musí přecházet z kanceláře do další kanceláře.

Společnost disponuje v současnosti cca 8 kancelářemi, přičemž dvě menší samostatné kanceláře náleží řediteli společnosti a provoznímu řediteli. Ostatní zaměstnanci obývají kanceláře společně, a to dle pracovního zařazení. Zvlášť mají kancelář asistentky, projektové týmy, oddělení

vývoje a obchodní oddělení. Každý zaměstnanec má zde svůj stůl a židli. Sdílené kanceláře napomáhají otevřené komunikaci, podporují týmového ducha a přátelskou atmosféru.

Součástí budovy jsou i dvě kuchyňky a dvě zasedací místnosti. Jedna menší, spíše pro interní schůzky, a druhá zasedací místnost, která je určena pro schůzky s klienty, a pro již zmiňovaný meeting se zaměstnanci.

Zaměstnanci je velice oblíbená místnost, kde se nachází stolní fotbálek, kde si pracovníci mohou ve volném čase zahrát. I díky této podnikové vymoženosti dochází k utužování kolektivu. Budova disponuje také prostorným balkónem, kde se v letních měsících často konají různé akce, také zaměstnanci velice oblíbené.

Kanceláře působí na první pohled dobře, barevně se snaží ladit s podnikovými barvami, tedy modrou a zelenou.

Jediný nedostatek lze spatřit v absenci klimatizace, kdy v parných dnech lze v kancelářích těžko vydržet a jsou tedy ztížené podmínky výkonu práce.

Dle názoru autorky této práce lze říci, že budova i vybavení kanceláří odpovídají potřebám zaměstnanců. Pronajaté kancelářské prostory a jejich vybavení působí reprezentativně, moderně a harmonicky. Závěrem k této části lze konstatovat, že kvalitní zázemí pro zaměstnance je důležité a podporuje jejich loajalitu.

V lednu 2016 oznámilo vedení společnosti změnu sídla, přičemž stěhování ze současných prostorů je naplánováno již na červen tohoto roku. Důvodem je dle vedení již nevyhovující aktuální prostory, a to jak z hlediska vybavení, tak z nedostatku kapacity volných míst v kancelářích pro nově příchozí zaměstnance.

Z ohlasů, které bezprostředně zasáhly interní skupinu na sociální síti, bylo patrné, že někteří zaměstnanci se stěhováním nesouhlasili.

4.3 Shrnutí výsledků z pozorování a rozhovoru a SWOT analýza

Na základě provedeného polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti, a zúčastněného pozorování ve společnosti netdevelo, lze konstatovat, že netdevelo se prezentuje jako „svobodná“ firma, ve které existuje klasická hierarchická struktura, a je zde jasně vymezen vztah nadřízený - podřízený. Vzhledem k tomu, že netdevelo se svým počtem zaměstnanců řadí mezi střední podniky, tak se společnost orientuje spíše na přátelské vztahy podpořené vzájemnou důvěrou mezi všemi členy.

Časté porady, pravidelné scházení nadřízených se svými podřízenými, nezatajování interních věcí, včetně současné finanční situace, napomáhají lepší informovanosti zaměstnanců o dění ve společnosti.

Hodnoty, které společnost uznává, sice nejsou nikde oficiálně popsány, ale lze si je odvodit z toho, jak se společnost prezentuje navenek, jak se chová ke svým zákazníkům a zaměstnancům. Ovšem zde se nabízí otázka, zda je to dostačující k tomu, aby daný zaměstnanec dokázal přesně určit dané hodnoty, a s těmito hodnotami se také ztotožnit.

Netdevelo poskytuje pro své zaměstnance mnoho příležitostí, ve kterých se mohou angažovat. Ať už je to pořádání různých vzdělávacích seminářů, konferencí či jiných vzdělávacích akcí pro veřejnost.

Zaměstnanec, který se takovýchto akcí dobrovolně zúčastňuje, pomáhá s organizací, dává tím vlastně najevo svůj pozitivní vztah k organizaci. Dalším aspekt, který nasvědčuje tomu, že zaměstnanci vyjadřují kladný vztah k organizaci, je dobrovolnost se zúčastnit natáčení krátkého zpravodaje tzv. newsletteru, který společnost produkuje každý měsíc, a cílem je shrnout informace o aktuálním dění v oblasti e-commerce. Tento krátký newsletter je veřejně sdílen na sociálních sítích a odesílán elektronicky také klientům a partnerům společnosti. Zaměstnanec, který zde vystupuje, tak dává otevřeně najevo, že ve společnosti pracuje a hrdě se k ní hlásí.

Zhodnotíme-li to, jak naopak samo vedení, podporuje vytváření pozitivního vztahu zaměstnanců ke společnosti, tak lze konstatovat, že je to v dostatečné míře. Přispívat k tomu může již zmiňované ocenění zaměstnance měsíce, poděkování za přínos pro společnost, snaha o vytváření mimopracovních aktivit, malá pozornost k narozeninám včetně osobního blahopřání od managementu společnosti.

Na základě výše uvedených poznatků, které vyplynuly z provedeného rozhovoru a pozorování, byla sestrojena jednoduchá SWOT analýza.

Tedy analýza silných stránek a slabých stránek, analýza příležitostí a hrozeb.

Strenghts <ol style="list-style-type: none"> 1. Dobrý pracovní kolektiv 2. Pravidelné meetingy se zaměstnanci 3. Otevřená komunikace 4. Vysoká angažovanost zaměstnanců v dobrovolných aktivitách společnosti 	Weaknesses <ol style="list-style-type: none"> 1. Hodnoty podniku nejsou nikde oficiálně popsány. 2. Přílišná otevřenost ve společnosti může vést k úniku interních informací.
Opportunities <ol style="list-style-type: none"> 1. Posílení pozice na trhu a vybudování dobrého jména podniku 	Threats <ol style="list-style-type: none"> 1. Změna pracovní prostředí – příliš dlouhá adaptace, možnost nepřijetí nového prostředí. 2. V důsledku plánované expanze na Slovensko a otevření nové pobočky může dojít ke vzniku subkultur a současná PK může být narušena.

Tabulka č. 1 SWOT analýza

4.4 Dotazníkový průzkum

Za stěžejní metodu sběru dat se v této práci považuje dotazníkový průzkum, který bude proveden se zaměstnanci společnosti netdevelo s.r.o., a cílem tohoto průzkumu je zjistit zda zaměstnanci vnímají současnou podnikovou kulturu jako silnou a dochází tak k identifikaci pracovníků s organizací.

Průzkumná otázka

„Je současná podniková kultura vnímána zaměstnanci jako silná, a podporuje jejich identifikaci s organizací“?

Operacionalizace

Nedílnou součástí každého empirického výzkumu je operacionalizace. Je to proces, při kterém převádíme teoretické pojmy do jejich empirické podoby. Teoretické pojmy jsou převedeny do empirické podoby indikátorů, které jsou pozorovatelné (Hendl, 2005).

Jak již bylo psáno v teoretické části, je-li v podniku dobrá a silná podniková kultura, dochází ke značné identifikaci pracovníků s organizací.

Sílu organizační kultury lze posuzovat podle předem zvolených faktorů, které byly popsány v teoretické části (viz tabulka č. 2). Aby bylo možné sílu změřit, je nutné nejprve vyhodnotit jednotlivé faktory.

Na základě daných faktorů a jejich indikátorů byl sestrojen dotazník, který obsahoval 25 otázek, z toho 3 otázky byly identifikačního typu.

Z důvodu kvantitativního vyhodnocení získaných dat byly v dotazníku použity uzavřené otázky s předem definovanou škálou odpovědí. Jedná se o hodnotící škály sumovaných odhadů Likertova typu. Byla vybrána 5 stupňová úroveň škály, a to v rozmezí 1 až 5, přičemž hodnota 1 odpovídá nejlepšímu hodnocení a hodnota 5 nejhoršímu.

Dané otázky byly formulovány tak, že čím nižší bodové skóre obdrží, tím více nasvědčují existenci silné organizační kultury (viz tabulka č.3).

Vyhodnocování je prováděno pomocí prostého aritmetického průměru. Pokud se bude průměr blížit k 1, znamená to, že v společnosti je spíše silná podniková kultura, pokud se bude průměr blížit k 5, nasvědčuje to, že v společnosti je slabá podniková kultura.

Rozmezí pro určení existence silné či slabé kultury je určeno tedy následovně:

- Pokud zjištěná hodnota se nachází v rozmezí 1-2 lze předpokládat spíše silnou podnikovou kulturu, tedy bude docházet k vyšší identifikaci pracovníků s organizací.
- Pokud zjištěná hodnota se nachází v rozmezí 4-5 lze předpokládat spíše slabou podnikovou kulturu., tedy bude docházet k nižší identifikaci pracovníků s organizací.

Faktor	Klíčové oblasti	Indikátor
Informovanost pracovníků	Jsou pracovníci dostatečně informováni o dění v podniku? Znají dlouhodobé cíle, záměry a hodnoty podniku?	Respondent označí míru svého souhlasu nebo názoru na stanovené škále
Úroveň vnitropodnikové komunikace	Je úroveň komunikace v podniku na dobré úrovni? Vnímají pracovníci podporu od svých nadřízených?	Respondent označí míru svého souhlasu nebo názoru na stanovené škále
Vztahy na pracovišti a týmová spolupráce	Je společnost vnímána jako síť neformálních, přátelských vztahů a existuje zde vysoká úroveň týmové spolupráce?	Respondent označí míru svého souhlasu nebo názoru na stanovené škále
Vztah k podniku (ztotožnění s podnikem)	Jaký je vztah pracovníků k práci a k samotnému podniku, jsou spokojeni se svým pracovním prostředím?	Respondent označí míru svého souhlasu nebo názoru na stanovené škále

Tabulka č. 2 Faktory pro určení síly organizační kultury (vlastní zpracování)

Stupeň škály	Bodové ohodnocení
1 - rozhodně ano	1
2 - spíše ano	2
3 - neutrální	3
4- spíše ne	4
5 - rozhodně ne	5

Tabulka č. 3 Bodové ohodnocení škály odpovědí (vlastní zpracování)

Předvýzkum

Předvýzkum se uskutečnil v měsíci březnu v prostorách společnosti netdevelo. Cílem předvýzkumu bylo otestovat srozumitelnost a logickou posloupnost otázek v dotazníku.

Byli vybráni tři náhodní zaměstnanci společnosti netdevelo, kterým byl poslán online dotazník.

Před vyplněním dotazníku byl s dotazovanými zaveden krátký rozhovor – oslovení, žádost o vyplnění, představení a zdůvodnění dotazníku.

V rámci předvýzkumu nebyly zjištěny žádné nedostatky. Dotazník tedy mohl být distribuován ostatním zaměstnancům společnosti.

Výzkumný vzorek

Dotazníkový průzkum se uskutečnil v prostorách společnosti netdevelo s.r.o. a dotazník byl zaslán všem zaměstnancům společnosti.

Byla zvolena forma elektronického dotazování, kdy byl prostřednictvím emailu dotazník rozeslán všem zaměstnancům. Forma online dotazníků byla zvolena z toho důvodu, že všichni zaměstnanci společnosti při výkonu své práce používají notebook, proto bylo zajištěno, že se dotazník dostane ke všem zaměstnancům a vyplnění dotazníku proběhne v krátkém časovém intervalu.

Z celkového počtu 51 zaměstnanců vyplnilo zasláný dotazník 38 zaměstnanců.

Návratnost vyplněných dotazníků tedy činí 74,5 %, a lze ji považovat za dobrou.

Pohlaví

Výzkumný vzorek je zastoupen muži i ženami.

Věk

Z hlediska věkové struktury respondentů má nejvyšší zastoupení věková skupina 26 - 36 let, do které spadá 63,9 % dotázaných, 33 % dotázaných dosahuje věku do 25 let a ve věkové kategorii starších než 40 let je zastoupen pouze 1 respondent.

Délka zaměstnání ve společnosti

Rozdělení respondentů dle délky jejich zaměstnání ve společnosti netdevelo s.r.o. je následující:

Méně než jeden rok pracuje ve společnosti 21, 6 % dotázaných, 59,5 dotázaných pracuje ve společnosti v rozmezí 1-5 let, a více jak pět let pracuje ve společnosti 21,6 % dotázaných.

4.5 Výsledky dotazníkového průzkumu

V rámci vyhodnocení dat, která byla získána prostřednictvím dotazníkového průzkumu, se odpovědi respondentů hodnotili za danou oblast zvoleného faktoru.

Jak již bylo uvedeno v rámci operacionalizace, respondenti volili odpovědi na předem stanovené škále (Likertova škála sumovaných odhadů), přičemž byla vybrána 5 stupňová úroveň škály, a to v rozmezí 1 až 5, přičemž hodnota 1 odpovídá nejlepšímu hodnocení a hodnota 5 nejhoršímu.

Ve většině případů je hodnota stupnice určena krajními body 1= rozhodně ano, 5= rozhodně ne.

Jen u otázky č. 5 byla použita stupnice, kdy 1= zcela vyhovující a 5= zcela nevhovující. U otázky č. 6 byla použita stupnice, kdy 1=zcela dostatečně a 5= zcela nedostatečně. U otázek 16 a 17 pak byla použita stupnice následující – 1= velmi spokojený/á, 5= velmi nespokojený.

4.5.1 Informovanost pracovníků o dění ve společnosti

Otázky, vztahující se k faktoru informovanost pracovníků o dění ve společnosti byly v dotazníku položeny následovně:

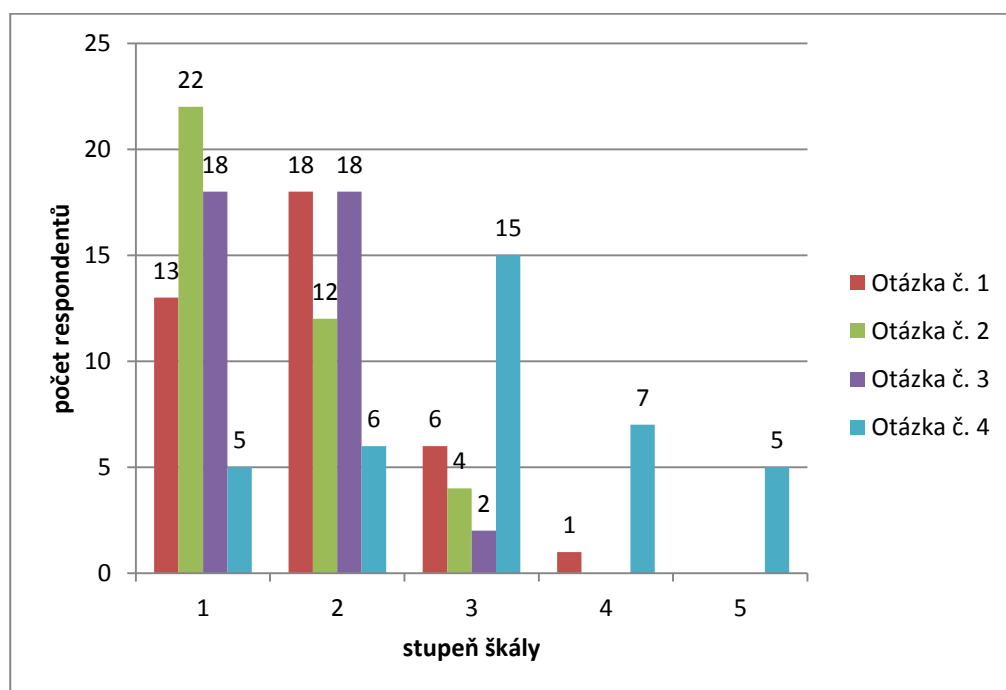
Otázky:

1. Myslíte si, že jste dostatečně informováni o aktuálním dění v organizaci?
2. Domníváte se, že vedení společnosti poskytuje informace o činnosti podniku otevřeně?
3. Jsou Vám známy dlouhodobé cíle a záměry organizace?
4. Jsou Vám známy základní hodnoty organizace? (Hodnotami se rozumí to, co je považováno za důležité a čemu je v podniku jako celku přikládán význam)

Na základě výsledků lze konstatovat, že dle zaměstnanců je informovanost na dobré úrovni a zaměstnanci jsou v dostatečné míře a včas informováni o tom, co se v podniku děje, co se aktuálně řeší, jaké jsou cíle a záměry pro příští období.

Výsledná průměrná hodnota, kterou jsme získali obodováním všech odpovědí respondentů za danou oblast je 2,67. Tedy se spíše pohybujeme na hranici mezi silnou a spíše slabou kulturou, vliv na to měla otázka č. 4. Můžeme říct, že jako kritická oblast se jeví povědomí a znalost zaměstnanců o hodnotách podniku. V rámci této otázky se odpovědi respondentů blížili spíše k hodnotě 3-4, tedy odpovědi nevím, spíše ne a dokonce 5 respondentů uvedlo rozhodně ne.

Toto zjištění jenom potvrzuje to, co již bylo uvedeno v rámci výsledků z rozhovoru a pozorování, že vzhledem k tomu, že nejsou hodnoty nikde oficiálně uvedeny a deklarovány, může problém nastat s tím, že zaměstnanci můžou tápat v tom, čemu je přikládán v organizaci význam, a co je důležité.



Graf. č. 1 – vyhodnocení faktoru informovanost pracovníků

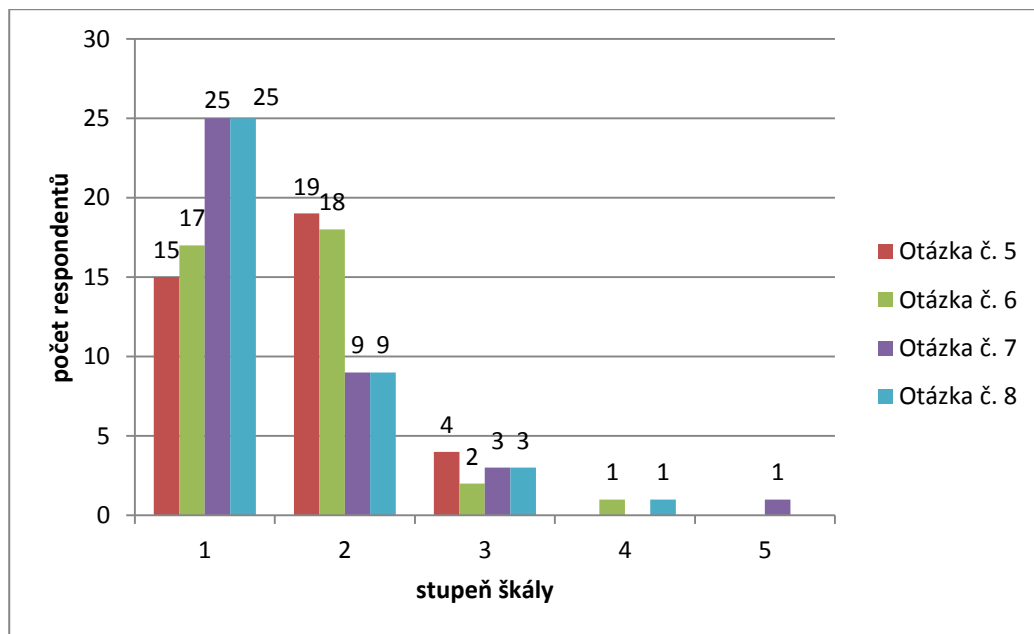
4.5.2 Úroveň komunikace

Otázky, vztahující se k faktoru úroveň komunikace ve společnosti byly koncipovány takto:

5. Jak byste ohodnotil/a každodenní komunikaci mezi zaměstnanci?
6. Jak si myslíte, že s Vámi komunikuje nadřízený?
7. Můžete s nadřízeným beze strachu komunikovat o čemkoli?
8. Cítíte od svých nadřízených dostatečnou podporu při plnění úkolů (tzn. mají zájem o Vaše názory, poradí Vám, máte k nim snadný přístup, apod.)?

Hodnotu, kterou jsme získali na základě postupu uvedeného v části operacionalizace, se rovná číslu 1,59 a signalizuje tedy, že úroveň vnitropodnikové komunikace je na velmi dobré úrovni. Ať už se jedná o komunikace na úrovni vertikální, tedy mezi nadřízeným a podřízeným, tak na úrovni horizontální, a tedy mezi pracovníky na stejné hierarchické úrovni.

Na otázku č. 7 odpovědělo z celkových 38 dotázaných 25 zaměstnanců, že mohou se svým nadřízeným komunikovat beze strachu o čemkoliv, dokonce tuto otázku hodnotili stupněm jedna, tedy rozhodně ano. Na základě toho lze tedy konstatovat, že v podniku vládne atmosféra důvěry ve vedení, a tento fakt je pro podnik velice přínosný, neboť zaměstnanec, který důvěřuje svému nadřízenému, tak za ním chodí se svými návrhy a nápady, s problémy, které chce řešit, či s konstruktivní kritikou. Zaměstnanec, který se nebojí svého nadřízeného, se cítí v pracovním prostředí dobře, je loajální k podniku a vnímá sebe jako součást podniku.



Graf č. 2 Vyhodnocení faktoru úroveň komunikace

4.5.3 Vztahy na pracovišti a týmová spolupráce

Otázky, vztahující se k faktoru týmové spolupráce a vztahy na pracovišti byly v dotazníku položeny následovně:

9. Vnímáte vztahy na pracovišti jako spíše neformální, a se spolupracovníky se stýkáte i ve svém volném čase?
10. Domníváte se, že v organizaci existuje přátelská atmosféra?
11. Účastníte se pravidelně akcí, které organizuje netdevelo?
12. Podporuje Vás podnikové klima (např. pracovní prostředí, pracovní kolektiv, atmosféra ve firmě) v podávání co nejlepších výkonů?
13. Můžete se spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovních úkolů?
14. Domníváte se, že týmová spolupráce je ve společnosti na vysoké úrovni?
15. Domníváte se, že jste platným členem pracovního týmu?

I oblast týkající vztahů na pracovišti a týmové spolupráci nasvědčuje existenci silné podnikové kultury. Dostáváme se zde na průměrnou hodnotu odpovědí 1,63 a pohybujeme se stále v rozmezí 1-2, tedy spíše silná podniková kultura.

Odpovědi respondentů nasvědčují, že ve společnosti existuje přátelská atmosféra. Tento předpoklad potvrdilo 24 dotázaných, kteří se přiklonili k odpovědi rozhodně ano, a dalších 13 respondentů odpovědělo spíše ano.

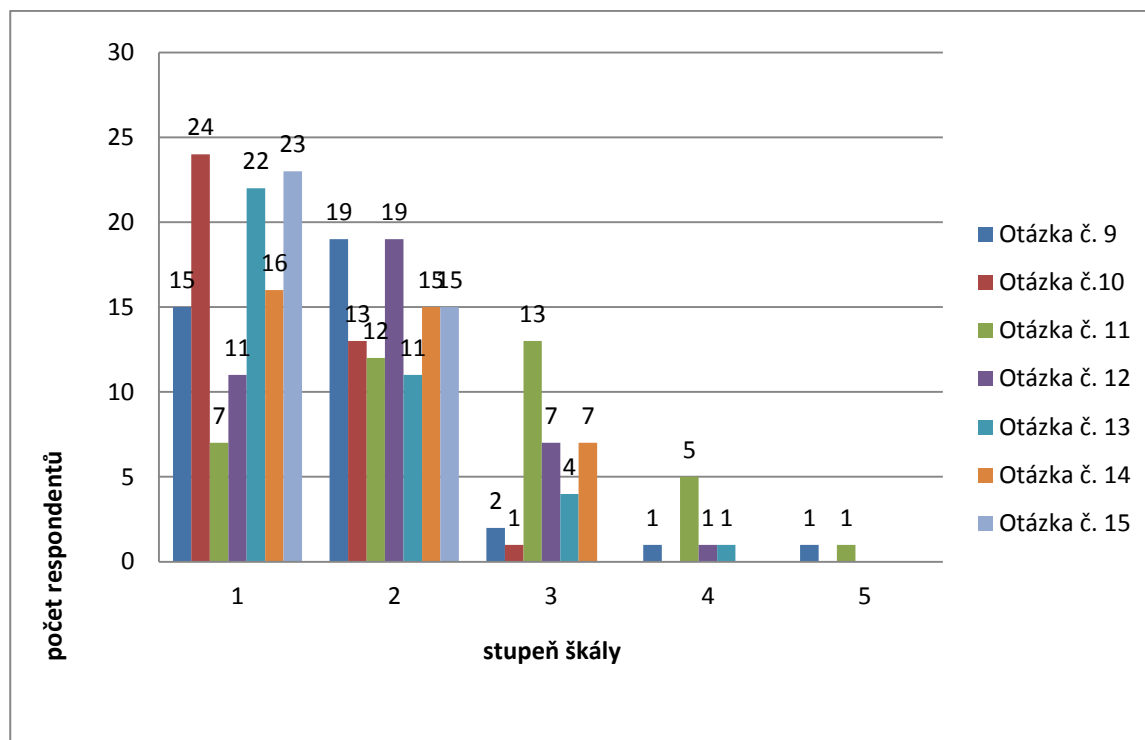
Zaměstnance dle odpovědí také velice podporuje současné podnikové klima k podávání, co nejlepších výsledků. Toto zjištění opět potvrzuje, že současně nastavená podniková kultura ve společnosti je dobrá, motivující a podporuje její členy.

Týmovou spolupráci považují zaměstnanci také na velmi dobré úrovni, zaměstnanci se cítí být platným členem pracovního týmu.

Tento fakt je pro společnost podstatný, neboť současně nastavená organizační kultura se orientuje na existenci projektových týmů, a je tedy důležité, aby spolu zaměstnanci dokázali vycházet, cítili, že mají podporu od svých kolegů v rámci plnění svých pracovních povinností.

O něco hůře je hodnocena otázka č. 11, kdy respondenti byli dotazováni, zda se pravidelně účastní akcí, které pořádá netdevelo. Pozitivní stupeň odpovědi volili spíše zaměstnanci, kteří se nacházeli ve věkové kategorii 26-36 let, přičemž negativní stupeň volili zaměstnanci, kteří jsou starší 36 let. Tento fakt je pochopitelný, neboť tito zaměstnanci již obvykle mají své rodiny, se

kterými chtějí trávit svůj volný čas, proto pro ně není až tak důležité se účastnit akcí, které pořádá netdevelo.



Graf č. 3 Vyhodnocení faktoru vztahy na pracovišti a týmová spolupráce

4.5.4 Vztah k podniku (identifikace s podnikem)

Otázky, které se snažily odhalit vztah k podniku neboli identifikaci s podnikem, byly v dotazníku položeny následovně:

16. Jaká je Vaše spokojenost s prací, kterou vykonáváte?
17. Považujete úspěchy společnosti i za své úspěchy?
18. Cítíte spoluzodpovědnost v případě, když je špatně odvedená práce?
19. Jaká je Vaše spokojenost s pracovním prostředím?
20. Cítíte v organizaci netdevelo jistotu zaměstnání?
21. Doporučil/a byste netdevelo jako potenciálního zaměstnavatele svému známému v případě, že by si hledal práci?
22. Jaký je Váš vztah k organizaci?

I v této oblasti výsledná odpověď osciluje kolem hodnoty 2 (konkrétně 1,88), tedy pořád se nám potvrzuje, že podnik je vnímán svými zaměstnanci kladně, zaměstnanci jsou spokojeni s prací,

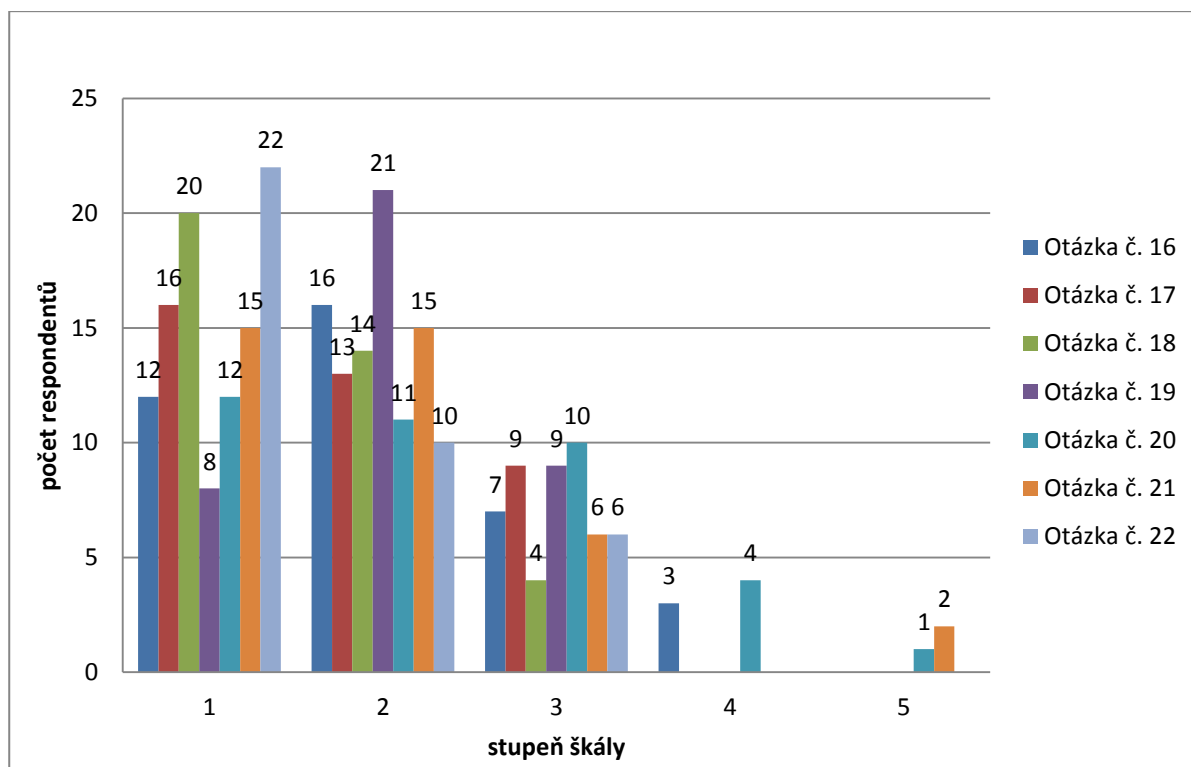
kteřou vykonávají, a lze s jistotou tvrdit, že nemalý podíl má na tomhle současná podniková kultura ve společnosti netdevelo.

Zaměstnanci se ztotožňují s podnikem například tím, že považují úspěchy společnosti i za své úspěchy. Potvrdilo to celkem 29 dotázaných z 38, přičemž 16 zaměstnanců volilo nejlepší možnou odpověď na stanovené škále, a to 1, tedy rozhodně ano.

Identifikaci s organizací potvrzuje i otázka č. 18, kde 20 zaměstnanců uvedlo, že rozhodně ano cítí spoluzodpovědnost v případě, kdy je špatně odvedená práce. Opět vidíme, jaký vztah daný zaměstnanec ke společnosti zaujímá, identifikuje se s prací, kterou vykonává, je si vědom důležitosti a odpovědnosti, která mu byla svěřena podnikem při vykonávání svých povinností.

Odpovědi na otázku, zda by respondent doporučil společnost, kde pracují svým známým, se opět pohybují v dimenzi rozhodně ano, spíše ano. I zde se nám zobrazuje, jaký vztah zaujímá jedinec k podniku. „Ano, jsem hrdý, že pracuji právě v téhle společnosti, a doporučuji ji i lidem ve svém okolí“.

Celkově lze na základě výše uvedených otázek, že spokojenost s prací, s pracovním prostředím je na dobré úrovni, a odráží se to na pozitivních postojích a vztazích, které jedinci zaujímají ke společnosti netdevelo.



Graf č. 4 – vyhodnocení faktoru vztah k organizaci

4.6 Shrnutí výsledků z dotazníkového průzkumu

Na začátku dotazníkového šetření provedeného ve společnosti netdevelo s.r.o. byla stanovena průzkumná otázka, jejímž cílem bylo získat odpověď na to, zda je současná podniková kultura zaměstnanci vnímána jako silná a podporuje tak jejich identifikaci s podnikem.

Zaměstnanci byl předložen dotazník složený z otázek, které se týkaly čtyř faktorů, jimiž byla posuzovaná síla současné podnikové kultury ve společnosti, a také vztah zaměstnanců k podniku.

Na základě výsledků z provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že je současná podniková kultura silná a vztah a identifikace s podnikem jsou na velmi dobré úrovni.

Identifikace s podnikem se projevuje například tím, že zaměstnanci cítí spoluzodpovědnost v případech, kdy je špatně odvedená práce, úspěchy podniku považují i za své úspěchy, jsou hrdí na to, kde pracují a svého zaměstnavatele by doporučili svým známým.

Velmi dobře byla vyhodnocená oblast úroveň komunikace, která potvrzuje otevřenost a důvěru mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, nedochází k zatajování informací, zaměstnanci se mohou kdykoliv obrátit na své vedoucí.

Velmi uspokojivě také dopadla oblast vztahy na pracovišti a týmová spolupráce. Zaměstnanci se cítí být součástí týmu, který vnímají jako stabilní, mohou se spolehnout na pomoc od svých kolegů.

5 NÁMĚTY A NÁVRHY NA OPATŘENÍ

Podniková kultura byla v rámci průzkumu vyhodnocena jako silná, přičemž vztah zaměstnancům ke společnosti je kladný a identifikace se projevuje v dostatečné míře.

Vzhledem k důležitosti podnikové kultury a vlivu jak na identifikaci pracovníků s organizací, tak také s pravděpodobným vlivem na efektivitu a výkonnost podniku, je vhodné ji ale ještě více posilovat.

Začátkem tohoto roku byly vedením společnosti oznámeny změny, které jsou následkem očekávaného růstu společnosti. Tyto změny mohou být některými zaměstnanci vnímány citlivě. V případě, že nebude postup při realizaci těchto změn prováděn s ohledem na podnikovou kulturu, mohla by se současná podniková kultura oslabit.

Jedná se o tyto dvě změny:

- stěhování do nových prostorů,
- vznik nové pobočky na Slovensku.

V této části diplomové práce budou tedy navržena doporučení, které by vedla k ještě většímu posílení stávající podnikové kultury, a také doporučení, která se týkají výše zmíněných změn, a mohou mít negativní vliv na podnikovou kulturu.

Posílení podnikové kultury

Hodnotící pohovory

Ve společnosti netdevelo probíhají pravidelně půlroční hodnotící pohovory, které provádějí nadřízení se svými podřízenými. Před uskutečněním těchto pohovorů vyplňují zaměstnanci hodnotící formulář, který pak odesílají svému nadřízenému.

Cílem je zhodnotit předešlé období a stanovit podřízenému cíle na další období.

V rámci těchto pohovorů by bylo přínosné provést **také nastavení úkolů a cílů samotnými zaměstnanci**. Tzn. po popsání cílů a strategie ze strany nadřízeného dát zaměstnanci prostor, ať sám vymyslí, jak může ze své pozice napomoci jejich naplnění, a to buď, že si například vymyslí konkrétní úkoly, které by k tomu vedly.

Nadřízený tak má jistotu, že jeho podřízený pochopil svou roli a ztotožnil se tak s cíli organizace. Podřízený posílí své přesvědčení o přínosu pro organizaci a také si uvědomí, jak může sám dopomoci k plnění cílů.

Jak bylo zjištěno v rámci dotazníkového průzkumu, někteří zaměstnanci nejsou schopni přesně definovat základní hodnoty společnosti.

V rámci nadcházejících hodnotících pohovorech by vedoucí pracovníci proto měli se svými podřízenými probrat i **klíčové hodnoty společnosti**.

Tyto hodnoty projednat a stručně sepsat a umístit na interní webový portál společnosti, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci. Na tomto webovém portále jsou umístěny i všechny důležité informace pro nově přicházející zaměstnance, proto je téměř jisté, že i nový zaměstnanec si tyto hodnoty přečte a bude mít prostor na to se s nimi ztotožnit.

Volba zaměstnance měsíce

Jak již bylo zmiňováno, každý měsíc ve společnosti dochází k vyhlášení a ocenění zaměstnance měsíce. Tento zaměstnanec je vybírán managementem společnosti.

Bylo by přínosné **zapojit do volby toho zaměstnance všechny pracovníky formou hlasování.**

Prostřednictvím vytvořené online ankety by zaměstnanci měli prostor ocenit a ohodnotit práci svého kolegy. Uvedli by konkrétně na základě, čeho zvolili právě tohoto kolegu, čím si myslí, že byl přínosem pro podnik v průběhu hodnoceného měsíce, případně s čím pomohl jemu nebo ostatním kolegům.

Zaměstnanci by neměli možnost sledovat průběžné výsledky, ale po skončení meetingu, kde dochází k vyhlášení zaměstnance měsíce, by vedení zaslalo výsledky z toho hlasování. Samozřejmě zaměstnanci, kteří do této ankety zaslali návrhy, by zůstali v anonymitě. Pouze by bylo uvedeno, kteří zaměstnanci byli navrženi a proč.

Zaměstnanci tak budou mít možnost ocenit své kolegy a zpětnou vazbu na výkon své práce získá více lidí, než při vyhlášení pouze jednoho vítěze.

Změna způsobu volby zaměstnance měsíce může být přínosná z více stran. Dá se očekávat, že nový postup při hlasování a jeho následné výsledky mohou být pro zaměstnance motivující, povzbuzující, a pravděpodobně to utuží i vztahy mezi pracovníky.

Jako brzdná síla v provedení této změny, se ze začátku může jevit mírná rozpačitost ze strany zaměstnanců, kteří nebudou vědět, co od této očekávat, případně nebudou chtít měnit zaseté zvyklosti. Důležitou roli opět tedy sehraje dostatečná komunikace ze strany managementu společnosti.

Teambuildingové aktivity ve prospěch dobré věci

Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuje mnoho zaměstnanců, kteří se ve svém volném čase věnují sportovním činnostem a ve velké míře jsou to různé běžecké aktivity, kdy někteří zaměstnanci se pravidelně účastní různých závodů a maratonů. Nebylo by tedy od věci, kdyby na základě požadavku vedení tyto pracovníci dobrovolně uspořádali například během letních měsíců běžecký závod pro ostatní zaměstnance, jejich rodiny, přátele či partnery firmy. Tuto aktivitu by zaštiťovalo netdevelo a **výtěžek ze startovného by putoval na podporu dobré věci**, například ve prospěch neziskové či charitní organizaci.

Uspořádání takové akce by bylo přínosné pro společnost z mnoha důvodů. Na podnik by bylo nahlíženo jako na společnost, která se zapojuje **do CSR aktivit**, a ke společensky odpovědnému chování motivuje také své zaměstnance.

U zaměstnanců, kteří se charitativní činnosti přímo účastní, může dojít k pozitivním efektům. Mají pocit uspokojení z vykonání dobrého skutku, posiluje se tak jejich loajalita k zaměstnavateli a pozitivní vztah k podniku.

Management společnosti by ovšem neměl do účasti těchto aktivit zaměstnance nutit, je třeba zdůraznit, že se jedná o dobrovolnou akci. Management by spíše měl volit takovou cestu, že se akce sám zúčastní a půjde tak příkladem pro své podřízené.

Stěhování do nových prostorů

Jak již bylo uváděno, v nadcházejících měsících čeká netdevelo stěhování do nových prostorů. Je to aktuálně citlivé téma ve společnosti. Z dotazníkového šetření vyšlo, že většina zaměstnanců je spokojena se současným pracovním prostředím, v těchto prostorách už sídlí podnik více jak 7 let, váže se tedy k tomu spousta vzpomínek.

Nové prostory sídlí v nepopulární lokalitě Přívozu, někteří zaměstnanci také budou muset náhle řešit delší vzdálenost do zaměstnání.

Pro zamezení ještě většího negativního postoje ke stěhování je navrženo:

1. **Zapojit co nejvíce zaměstnanců přímo do procesu řešení dispozice, malování a vybavování nového sídla.** Stěhování do nových prostorů je zastřešeno manažerem interní komunikace, ten by tedy mohl na jeden víkend před samotným stěhováním naplánovat netradiční teambulding, kdy se zaměstnanci seznámí s novými prostory, kanceláři, a „zkrášlí“ si je k obrazu svému. Dá se očekávat, že zaměstnanci budou mít k novým prostorům mnohem lepší vztah a pouto.
2. Zaměstnancům, kteří budou mít vlivem změny sídla delší a nákladnější cestu do práce, **nabídnout jim ze strany vedení kompenzaci těchto nákladů**, dříve než začnou tuto otázku sami řešit.

Vzhledem k tomu, že většina pracujících je z okresu Ostrava, a zhruba 5 zaměstnanců dojíždí do práce z okresu Frýdek-Místek, bylo by to možné nabídnout právě těmto zaměstnancům. Dojíždění do práce budou mít v průměru o 5 km delší, denně tedy budou muset dojíždět o 10 km více než doted'. Měsíčně se pak jedná o 200 km. Stanovíme-li průměrnou spotřebu vozidla na 5 litrů na 100 km a aktuální průměrnou cenu pohonných hmot, která je cca 27 Kč, dostáváme se na částku zhruba 300 Kč, kterou budou muset zaměstnanci navíc vynakládat na dopravu do zaměstnání. Ročně se pak jedná o 3 600 Kč.

Vznik nové pobočky na Slovensku

Je vhodné, aby management komunikoval lépe dovnitř společnosti. Vysvětlit, že to není konkurence pro stávající zaměstnance, že ani nedojde k přesunu kapacit na novou pobočku, ale jedná se čistě o rozšíření zdrojů, aby stávající zaměstnanci měli více prostoru pro své úkoly, necítili se pod neustálým tlakem z nedostatku kapacit. Nemělo by v rámci těchto dvou poboček dojít k vytvoření subkultur.

Management by také mohl **zapojit klíčové české zaměstnance do otevírání slovenské pobočky**. Například předávání know-how novým pracovníkům v rámci adaptačního procesu. Zaměstnanci budou mít pocit důležitosti, budou to vnímat jako vytržení z každodenní rutiny. Pomůže to k podpoře podnikové kultury, která by měla být stejného charakteru i stejné síly jako v České republice tak také na Slovensku.

Bylo by dobré uspořádat na toto téma meeting se všemi zaměstnanci, sdělit výše uvedená fakta a společnou debatou probrat tuto změnu. Zaměstnanci by se vyjádřili k tomuto tématu, jak to vnímají oni sami a případně formou brainstormingu sepsat nápady, jak zaučit nové kolegy a jak jim pomoci se naladit na stejnou vlnu, po které pluje posádka českého netdevela.

6 ZÁVĚR

Cílem této práce bylo na základě provedeného průzkumu identifikovat současnou podnikovou kulturu v analyzované společnosti a zjistit, zda takto nastavená podniková kultura je vnímána jako silná, a podporuje identifikaci pracovníků s organizací.

V případě zjištěných problémů z provedeného šetření pak následně doporučit vedení společnosti návrhy na zlepšení a rozvoj kultury v dané společnosti.

V teoretické části byly objasněny základní poznatky, týkající se podnikové kultury, její struktury a síly, vztahu jedince k organizaci a vlivu podnikové kultury na identifikaci pracovníků s organizací. Následně tyto poznatky byly aplikovány v praktické části této diplomové práci.

Podniková kultura byla analyzována ve společnosti netdevelo s.r.o., která se zabývá tvorbou internetových obchodů na míru.

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem společnosti a zúčastněného pozorování byla identifikovaná současná podniková kultura včetně zmapování jejich jednotlivých složek. Stěžejní metodou v této práci byl dotazníkový průzkum, který byl proveden se zaměstnanci společnosti, a jeho cílem bylo na základě předem stanovených faktorů zjistit sílu podnikové kultury.

Podniková kultura ve společnosti netdevelo s.r.o. byla v rámci průzkumu vyhodnocena jako silná a podporující identifikaci pracovníků s organizací.

Mezi významné faktory, které posilují podnikovou kulturu v tomto podniku, se řadí například dobrá úroveň interní komunikace, dostatečná informovanost o aktuálním dění či skvěle fungující kolektiv.

Vzhledem k tomu, že podniková kultura má v této společnosti vliv na identifikaci pracovníků s organizací, je důležité ji neustále rozvíjet a posilovat.

Společnost netdevelo navíc v nejbližší době plánuje uskutečnit významné kroky, které mohou narušit současnou podnikovou kulturu. Ať už se jedná o očekávaný růst společnosti, změnu strategie či stěhování do nových prostorů, je důležité, aby management společnosti při uskutečňování těchto kroků jednal s ohledem na podnikovou kulturu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1.] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2.] BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [3.] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- [4.] CAMERON, Kim S., QUINN, Robert E. *Diagnosing and changing organizational culture*. London: John Wiley and Sons, 2005. ISBN 07-8798-283-0.
- [5.] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [6.] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [7.] GUINN, A., O. KRATOCHVÍL a I. HASHESH. *Podniková kultura knowledge management v malém a středním podniku*. Kunovice, 2014. ISBN 978-80-7314-306-0.
- [8.] HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [9.] HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- [10.] HOFSTEDE, Gert., HOFSTEDE, Gert, Jan. *Kultury a společnost: Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-861-3170-X.
- [11.] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [12.] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- [13.] KONEČNÁ, Zdeňka, 2006. *Organizační kultura českých výrobních firem*. Brno. Disertační práce. Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská.
- [14.] LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura – od sdílených hodnot k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [15.] LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [16.] NAKONEČNÝ, Milan: *Sociální psychologie společnost*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X
- [17.] NOVÝ, Ivan. 1993. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-7079-159-4.
- [18.] NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0384-X.
- [19.] PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [20.] ROBBINS, Stephen. Coulter, Mary. *Management*. 7. Vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN: 80-2470-495-1.
- [21.] SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers [elektronický zdroj], dostupné z:
<http://books.google.com/books?id=xhmezdokfnYC&printsec=frontcover&dq=Organizational+Culture+and+Leadership&hl=cs&cd=1#v=onepage&q&f=false>
- [22.] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

- [23.] TURECKIOVÁ, Michaela. *Organizační chování*. Praha: Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9191-8.
- [24.] URBAN, Jan. *Řízení lidí v společnosti*. Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.
- [25.] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7
- [26.] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.

Internetové zdroje a ostatní

- [1.] JANOUŠEK, J. (2004). *Skupinová identita jedince a identita skupiny v procesu globalizace*. Referát na konferenci FSV a FF UK Rozvoj české společnosti v Evropské unii. [online.] [cit 14. 11. 2015]. Dostupné z http://veda.fsv.cuni.cz/doc/KonferenceRCS/psych_janousek.doc
- [2.] PAVLEČKA, Václav. *Nástroje interní komunikace: Marketing journal*[online][cit 10. 3. 2016]. Dostupné z <http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html>
- [3.] Shopsys. [online.] [cit 18. 3. 2016]. Dostupné z <http://www.shopsys.cz/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 2.1 - Grafické vyjádření Scheinova modelu podnikové kultury

Obr. 2.2 - Cibulový diagram úrovní projevu kultury

Seznam tabulek

Tabulka č. 1- SWOT analýza

Tabulka č. 2 - Faktory pro určení síly organizační kultury

Tabulka č. 3 – Bodové ohodnocení škály odpovědí

Seznam grafů

Graf. č. 1 - vyhodnocení faktoru informovanosti pracovníku

Graf č. 2 - Vyhodnocení faktoru úroveň komunikace

Graf č. 3 - Vyhodnocení faktoru vztahy na pracovišti a týmová spolupráce

Graf č. 4 – vyhodnocení faktoru vztah k organizaci

SEZNAM ZKRATEK

CSR	společenská odpovědnost firem
ISO	Mezinárodní organizace pro standardizaci
PK	podniková kultura
S.R.O.	společnost s ručením omezeným

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016



.....
Bc. Barbora Šírká

SEZNAM PŘÍLOH

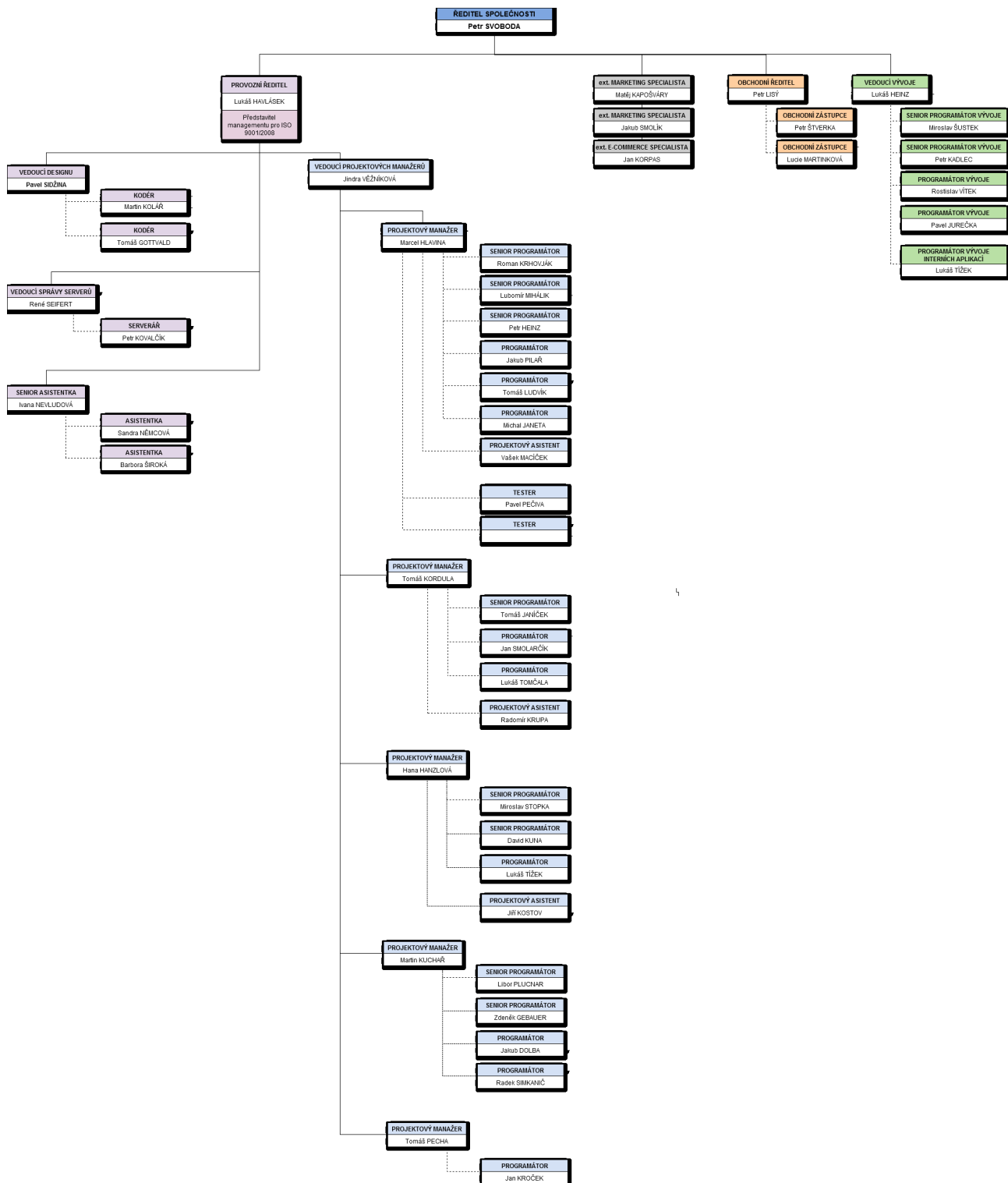
Příloha č. 1 – Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2 - Dotazník

Příloha č. 3 – Týmová pravidla

Příloha č. 4 – Formulář hodnocení pracovního výkonu

Příloha č. 5 – Vyhodnocení vyplněných dotazníků



Dotazník

Vážení zaměstnanci netdevela,

ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Jeho vyhodnocení bude součástí mé diplomové práce, kterou zpracovávám na téma Vliv podnikové kultury na identifikaci pracovníků s organizací.

Vyplnění dotazníku je zcela anonymní a zabere Vám pouhých pár minut.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Barbora Šíroká

***Povinná otázka**

1. Myslíte si, že jste dostatečně informováni o aktuálním dění v organizaci? *

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ano						Rozhodně ne

2. Domníváte se, že vedení společnosti poskytuje informace o činnosti podniku otevřeně? *

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ano						Rozhodně ne

3. Jsou Vám známy dlouhodobé cíle a záměry organizace? *

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ano						Rozhodně ne

4. Jsou Vám známy základní hodnoty organizace? (Hodnotami se rozumí to, co je považováno za důležité a čemu je v podniku jako celku přikládán význam) *

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ano						Rozhodně ne

5. Jak byste ohodnotil/a každodenní komunikaci mezi zaměstnanci? *

	1	2	3	4	5	
Zcela vyhovující						Zcela nevyhovující

6. Jak si myslíte, že s Vámi komunikuje nadřízený? *

	1	2	3	4	5	
Zcela dostatečně						Zcela nedostatečně

7. Můžete s nadřízeným beze strachu komunikovat o čemkoli? *

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ano						Rozhodně ne

8. Cítíte od svých nadřízených dostatečnou podporu při plnění úkolů (tzn. mají zájem o Vaše názory, poradí Vám, máte k nim snadný přístup, apod.)? *

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ano						Rozhodně ne

9. Vnímáte vztahy na pracovišti jako spíše neformální, a se spolupracovníky se stýkáte i ve svém volném čase? *

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ano						Rozhodně ne

10. Domníváte se, že v organizaci existuje přátelská atmosféra? *

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ano						Rozhodně ne

11. Účastníte se pravidelně akcí, které organizuje netdevelo? *

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ano						Rozhodně ne

12. Podporuje Vás podnikové klima (např. pracovní prostředí, pracovní kolektiv, atmosféra ve firmě) v podávání co nejlepších výkonů? *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Rozhodně ano

Rozhodně ne

13. Můžete se spolehnout na pomoc svých kolegů při řešení pracovních úkolů? *

1 2 3 4 5

Rozhodně ano

Rozhodně ne

14. Domníváte se, že týmová spolupráce je v organizaci na vysoké úrovni? *

1 2 3 4 5

Rozhodně ano

Rozhodně ne

15. Domníváte se, že jste platným členem pracovního týmu? *

1 2 3 4 5

Rozhodně ano

Rozhodně ne

16. Jaká je Vaše spokojenost s prací, kterou vykonáváte? *

1 2 3 4 5

Velmi spokojený/á

Velmi nespokojený/á

17. Považujete úspěchy organizace i za své úspěchy? *

1 2 3 4 5

Rozhodně ano

Rozhodně ne

18. Cítíte spoluzodpovědnost v případě, když je špatně odvedená práce? *

1 2 3 4 5

Rozhodně ano

Rozhodně ne

19. Jaká je Vaše spokojenost s pracovním prostředím? *

1 2 3 4 5

Velmi nespokojený/á

Velmi nespokojený/á

20. Cítíte v organizaci netdevelo jistotu zaměstnání? *

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

21. Doporučil/a byste netdevelo jako potenciálního zaměstnavatele svému známému v případě, že by si hledal práci? *

Rozhodně ano 1 2 3 4 5 Rozhodně ne

22. Jaký je Váš vztah k organizaci? *

Velmi kladný 1 2 3 4 5 Velmi negativní

23. Jste

- ☐ Muž
- ☐ Žena

24. Je Vám

- ☐ do 25 let
- ☐ 26-39 let
- ☐ 40 a více let

25. Jak dlouho pracujete v organizaci netdevelo s.r.o.?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-5 let
- ☐ Více jak 5 let

Týmová pravidla

1. Dodržujeme dohody
2. Respektujeme se
3. Komunikujeme spolu a posloucháme se
4. Maximálně se informujeme
5. Jsme realisté
6. Pracujeme v prospěch týmu
7. Snažíme se najít řešení
8. Jsme k sobě upřímní
9. Všichni jsme si rovni
10. Jsme hrdí na svoji práci
11. Žádný názor dopředu neodsuzujeme

Úkoly z data:		Období pro výpočet odměny:	
Jméno pracovníka:		Období pro úkoly:	
Funkce pracovníka:			
Jméno zadavatele úkolů/nadřízeného:		Jméno hodnotitele/nadřízeného:	

Hlavní cíle ředitele společnosti

I. Specifické úkoly pracovníka a jejich hodnocení

Specifické úkoly pracovníka zadané nadřízeným, hodnocení pracovníkem a hodnocení nadřízeným. Úkoly definuje nadřízený na začátku období. Pracovník a nadřízený hodnotí po skončení období.

Zadané úkoly + termín:	*Hodnocení pracovníkem – percentil splnění:	*Hodnocení pracovníkem – komentář (podniknuté kroky, výsledky)	Hodnocení nadřízeného: (1) Výrazně překračuje všechny hlavní požadavky (2) Překračuje většinu hlavních požadavků (3) Splňuje všechny/překračuje některé hlavní požadavky (4) Splňuje většinu hlavních požadavků (5) Nesplňuje většinu hlavních požadavků
			Hodnocení: Komentář:

Celkové hodnocení nadřízeného za plnění spec.úkolů (část I.):

II. Sebehodnocení pracovníka

Sebehodnocení pracovníka za období hodnotícího pohovoru. Vyplňte větami či odrážkami jak jste demonstrovali své jednání v každé kategorii. Pracovník vyplňuje po skončení období.

Oblasti jednání	*Uved'te příklad, jak jste v každé kategorii demonstrovali své jednání (podniknuté kroky, výsledky)	Hodnocení nadřazeného: (1) Výrazně překračuje všechny hlavní požadavky (2) Překračuje většinu hlavních požadavků (3) Splňuje všechny/překračuje některé hlavní požadavky (4) Splňuje většinu hlavních požadavků (5) Nesplňuje většinu hlavních požadavků
A) Naše firma Odvádím kvalitní práci Chovám se jako profesionál Dodržuji své závazky Jednám upřímně a čestně Chovám se předvídatelně Hospodařím se svým časem a energií Chovám se bezpečně k sobě i k okolí		Hodnocení: Komentář:
B) Pečovatel Pečuji o sebe Pečuji o firmu Pečuji o zákazníka		Hodnocení: Komentář:
C) Zákazník Znám ho Vím co chce Udržuji vůči němu pozitivní přístup		Hodnocení: Komentář:

D) Zlepšování Zlepšuji sebe Zlepšuji firmu Zlepšuji výsledky své práce	Hodnocení: Komentář:
--	-------------------------

Vyplňte co se vám dle vašeho názoru podařilo a co ne. Pracovník vyplňuje po skončení období.

	*Popište stručně body nebo větami.
Co se mi podařilo:	
Co se mi nepodařilo:	

III. Rozvoj pracovníka

Školení, kurzy, knihy a jiné rozvojové aktivity, které vyžádal pracovník a odsouhlasil nadřízený. Pracovní vyplňuje po skončení období, hodnotitel na jeho začátku.

Rozvojová aktivita	*Hodnocení pracovníkem – percentil splnění:	*Hodnocení pracovníkem – komentář (podniknuté kroky, přínosy, příklad aplikace výsledků do pracovní činnosti)

Celkové hodnocení za přínos pracovníka pro společnost a jeho rozvoj (část II. a III.):

Celkové zhodnocení

Celkové zhodnocení za plnění úkolů a pracovní nasazení zaměstnance. Vyplňuje se po skončení období.

<p>Celkové zhodnocení ze stupnice :</p> <p>(1) Výkonnost/jednání výrazně překračuje všechny požadavky</p> <p>(2) Výkonnost/jednání překračuje většinu hlavních požadavků, žádné nedostatky</p> <p>(3) Výkonnost/jednání splňuje všechny hlavní požadavky, některé může překračovat, žádné významné nedostatky. (Musí splňovat všechny klíčové požadavky.)</p> <p>(4) Výkonnost/jednání splňuje většinu hlavních požadavků, určité možnosti k vývoji.</p> <p>(5) Výkonnost/jednání nesplňuje většinu požadavků, s některými v hlavních oblastech.</p> <p>Udělená odměna – procentuální bonus za období:</p> <p>Komentář a odůvodnění hodnocení:</p> <p>Hodnotitel (nadřízený pracovníka):</p> <p>Nadřízený hodnotitele:</p> <p>Podpis pracovníka:</p>			
	Jméno:	Podpis:	Datum:
	Jméno:	Podpis:	Datum:

Faktor - informovanost pracovníků

Otázka č. 1

1=rozhodně ano, 5= rozhodně ne

	počet odpovědí
1	13
2	18
3	6
4	1
5	0

Průměr

1,868421053 Průměr

Otázka č. 2

1=rozhodně ano, 5=rozhodně ne

	počet odpovědí
1	22
2	12
3	4
4	0
5	0

1,526315789

Otázka č. 3

1=rozhodně ano, 5=rozhodně ne

	počet odpovědí
1	18
2	18
3	2
4	0
5	0

Průměr=

1,578947368 Průměr

Otázka č. 4

1=rozhodně ano, 5= rozhodně ne

	počet odpovědí
1	5
2	6
3	15
4	7
5	5

3,026315789

Celkový průměr za danou oblast

2,67

Faktor - uroveň vnitorpodnikové komunikace

Otázka č. 5

1=zcela vyhovující, 5= zcela nevyhovující

	počet odpovědí
1	15
2	19
3	4
4	0
5	0

Průměr

1,710526316

Otázka č. 6

1=zcela dostatečně, 5=zcela nedostatečně

	počet odpovědí
1	17
2	18
3	2
4	1
5	0

Průměr

1,657894737

Otázka č. 7

1=rozhodně ano, 5= rozhodně ne

	počet odpovědí
1	25
2	9
3	3
4	0
5	1

Průměr

1,5

Otázka č. 8

1=rozhodně ano, 5=rozhodně ne

	počet odpovědí
1	25
2	9
3	3
4	1
5	0

Průměr

1,473684211

Celkový průměr za danou oblast

1,59

Faktor - vztahy na pracovišti, týmová spolupráce

Otázka č. 9

1=zcela vyhovující, 5= zcela nevyhovující

	počet odpovědí
1	15
2	19
3	2
4	1
5	1

Průměr

1,789473684

Otázka č. 10

1=zcela dostatečně, 5=zcela nedostatečně

	počet odpovědí
1	24
2	13
3	1
4	0
5	0

Průměr

1,394736842

Otázka č. 11

1=rozhodně ano, 5= rozhodně ne

počet odpovědí	
1	7
2	12
3	13
4	5
5	1

Průměr

2,342105263**Otázka č. 12**

1=rozhodně ano, 5=rozhodně ne

1	11
2	19
3	7
4	1
5	0

Průměr

1,947368421**Otázka č. 13**

1=rozhodně ano, 5= rozhodně ne

počet odpovědí	
1	22
2	11
3	4
4	1
5	0

Průměr

1,578947368**Otázka č. 14**

1=rozhodně ano, 5=rozhodně ne

1	16
2	15
3	7
4	0
5	0

Průměr

1,763157895**Otázka č. 15**

1=rozhodně ano, 5= rozhodně ne

počet odpovědí	
1	23
2	15
3	0
4	0
5	0

Průměr

1,394736842

Celkový průměr za danou oblast

1,63

Faktor - vztah k organizaci (neboli identifikace)

Otázka č. 16

1=velmi spokojený/á, 5= velmi nespokojená/ý

počet odpovědí

1	12
2	16
3	7
4	3
5	0

Průměr

2,026315789

Otázka č. 17

1=rozhodně ano, 5= rozhodně ne

počet odpovědí

1	16
2	13
3	9
4	0
5	0

Průměr

1,815789474

Otázka č. 18

1=rozhodně ano 5= rozhodně ne

počet odpovědí

1	20
2	14
3	4
4	0
5	0

Průměr

1,578947368

Otázka č. 19

1=velmi spokojený/á, 5=velmi nespokojený/á

1	8
2	21
3	9
4	0
5	0

Průměr

2,026315789

Otázka č. 20

1=rozhodně ano, 5= rozhodně ne

počet odpovědí

1	12
2	11
3	10
4	4
5	1

Průměr

2,236842105

Otázka č. 21

1=rozhodně ano, 5= rozhodně ne

1	15
2	15
3	6
4	0
5	2

Průměr

1,921052632

Otázka č. 22

1=velmi kladný, 5= velmi negativní

počet odpovědí

Celkový průměr za danou oblast

1	22
2	10
3	6
4	0
5	0

1,88

Průměr

1,578947368